



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú
S.A.A., Miraflores, 2018

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración

AUTORAS:

Ibañez Toscano, Julissa Esther

Sivinchá Ninasivinchá, María Inés

ASESOR:

Dr. Janampa Acuña, Nerio

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2018

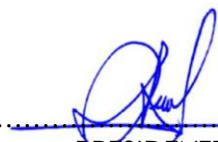
Página del Jurado

Página del Jurado

	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
---	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por doña María Inés Sivincha Ninasivincha cuyo título es: Outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018. Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 16 (número) dieciséis (letras).

Lima, 15 de diciembre del 2018


.....
PRESIDENTE
Nerio Janampa Acuña
Cajaleon


.....
SECRETARIO
Diana Lucila Huamani


.....
VOCAL
Ricardo Edmundo Ruiz Villavicencio

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad		Rectorado
---------	----------------------------	--------	--	--	-----------

Dedicatoria

A nuestros padres por ser el apoyo esencial en nuestro desarrollo personal, alentándonos constantemente en nuestra formación académica y en todas nuestras metas a través del tiempo.

María y Julissa

Agradecimiento

A Dios por permitirnos llegar hasta este momento, dándonos salud y amor infinito para cumplir nuestros objetivos, a la Universidad César Vallejo, por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente y competir en el mercado laboral.

A la empresa Telefónica que nos permitió acceder a su información y conocer su problemática.

María y Julissa

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Julissa Esther Ibañez Toscano, con DNI 40184958, y María Inés Sivinchá Ninasivinchá

con D.N.I. 42503484, a efectos de cumplir con las disposiciones vigentes en el reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaramos bajo juramento que toda la documentación que señalamos es veraz y autentica.

En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por la cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, 15 de diciembre del 2018



Julissa Esther Ibañez Toscano

D.N.I. 40184958



María Inés Sivinchá Ninasivinchá

D.N.I. 42503484

Presentación

Señores integrantes del jurado,

Hemos mostrado ante ustedes nuestra tesis titulada “Outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018” cuyo propósito fue determinar el nivel del outsourcing como estrategia de procesos en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A, Miraflores, 2018, para formalizar el Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo y lograr el Grado académico de Licenciada en administración.

El trabajo de investigación se constituyó de una organización conformada por siete capítulos y un anexo: El capítulo primero se refirió a la realidad problemática, que incluía productos de investigación anteriores a este, teorías ligadas al tema, formulación del problema, justificación de la investigación, hipótesis y objetivos. El capítulo segundo correspondía al marco metodológico que se compuso del diseño de investigación, variables, operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de acopio de datos, autenticidad y confiabilidad, métodos de sistematización de información y formas éticas. En el capítulo tercero se expuso los resultados alcanzados. El capítulo cuarto planteó la discusión concerniente a las conclusiones. En el capítulo quinto se exteriorizó las conclusiones que se llevaron a cabo. En el capítulo sexto se realizaron las sugerencias pertinentes. En el capítulo séptimo se mostró la referencia, donde se detallaron las fuentes de la data empleada para la construcción de la tesis.

Por lo mencionado en líneas anteriores, hemos cumplido con las formalidades descritas en la normativa de la Escuela de post grado de la Universidad César Vallejo.

Las autoras

Índice

Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaratoria de Autenticidad	vi
Presentación	vii
Índice	viii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Realidad problemática	13
1.2 Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4 Formulación del problema	31
1.5 Justificación del estudio	31
1.6 Objetivos	32
II. MÉTODO	33
2.1. Diseño de investigación	33
2.3 Población y muestra	37
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	38
2.5 Métodos de análisis de datos	40
2.6 Aspectos éticos	40
III. RESULTADOS	41
3.1 Resultado descriptivo	41
IV. DISCUSIÓN	45
V. CONCLUSIONES	48
VI. RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS	51
ANEXOS	54

Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable Outsourcing	36
Tabla 2	Distribución de Población por cargos	37
Tabla 3	Distribución de estratos de muestra	38
Tabla 4	Validación de juicio de expertos	39
Tabla 5	Descripción de fiabilidad del outsourcing	40
Tabla 6	Descripción de las frecuencias del outsourcing	41
Tabla 7	Descripción de las frecuencias de asociación táctica	42
Tabla 8	Descripción de las frecuencias de asociación estratégica	43
Tabla 9	Descripción de las frecuencias de asociación transformacional	44

Índice de figuras

Figura 1	Descripción de las frecuencias de los niveles del outsourcing	41
Figura 2	Descripción de las frecuencias de los niveles de asociación táctica	42
Figura 3	Descripción de las frecuencias de los niveles de asociación estratégica	43
Figura 4	Descripción de las frecuencias de los niveles de asociación transformacional	44

Resumen

El objetivo general del trabajo de investigación fue determinar el nivel del outsourcing de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. Para dicha realización se empleó una investigación de tipo sustantiva, corte transeccional y de nivel descriptiva simple. La población de estudio fue de 99 trabajadores del área de experiencia clientes de empresas; mediante la técnica y el instrumento como la encuesta y el cuestionario, que fueron herramientas útiles para la recolección de información y permitieron comprender el nivel del outsourcing en que se encontraba la empresa. Dicha encuesta que se realizó a los trabajadores de Telefónica, entre ellos, gerentes, jefes, supervisores y ejecutivos de la empresa, contaba con un 85% de confiabilidad, ayudándose de la utilización del programa SPSSv23, un software estadístico especializado para los cuadros estadísticos. Se llegó a la conclusión que el 78,5% de los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú de la sede Miraflores, indicaron que el outsourcing contaba con un nivel regular en el área, esto debido a que no cumplían aún con los lineamientos marcados en el contrato solicitado por la empresa contratista, asimismo, en las gestiones operativas que son funciones básicas para la buena atención y cumplimiento para los clientes de empresas.

Palabras clave: Atención al cliente, proveedor, gestiones operativas.

Abstract

The general objective of the present investigation was to determine the outsourcing level of the Telefonica of Peru S.A.A. For its realization a research of substantive type, transeccional cut and of simple descriptive level was used. The study population was 99 workers from the business clients experience area; trough the technique and the instrument such as: the survey and the questionnaire, which were useful tools for gathering information, allowed us to understand the level of outsourcing in which the company is located. This survey carried out among Telefonica employees, including managers, supervisors and executives of the company, has 85% reliability, which was processed with the help of the SPSSv23, program specialized statistical software for the stadistic charts. It was concluded that 78.5% of the workers of the company Telefonica of Peru, Miraflores headquarters, indicate that outsourcing has a regular level in the area, this because they do not yet meet the guidelines outlined in the contract company, also, in the operative managements that are basic functions for the good attention and fulfillment for the clients of companies.

Keywords: Customer support, provider, operational management

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

En el mundo actual, los ejecutivos enfrentan día a día una cantidad exorbitante de cambios y tendencias, dichos cambios manifiestan la creciente necesidad de ser globales, con una capacidad de respuesta inmediata frente a las diversas amenazas presentes en la economía, la necesidad creciente de ejecutar constantemente una reducción de costos y batallar por el liderazgo en el mercado aprovechando las diferentes oportunidades.

Hoy por hoy las empresas de diversos sectores económicos se encuentran en la búsqueda de fortalecer su posición en el mercado, en aras de lograr de esta manera un reconocimiento que les permita mostrarse internacionalmente. La lucha constante de los grandes empresarios por mostrar sus productos y servicios, radica sobre todo en la constante innovación de nuevas tecnologías que permitan el desarrollo y el crecimiento empresarial. Es a partir de esta necesidad que parte el concepto de subcontratación, externalización o tercerización que en inglés se traduce como outsourcing, práctica que permite a las empresas enfocar sus esfuerzos en competencias importantes, dejando a un tercero el manejo del factor humano y otros servicios especializados.

Según Almanza y Archundia (2015) indicaron “La práctica del outsourcing data desde el inicio de la era moderna. El concepto no es algo reciente, muchas compañías de alta competencia ya hacían uso de esta herramienta como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se iniciaba la competencia en los diversos mercados globales, lo que resultó en la detonación de la práctica de esta herramienta” (p.18).

Jiménez (2015) señala que “En el transcurso de los años, las empresas han aprendido a ser mucho más flexibles en el desarrollo de sus respectivas funciones, cuyo fin es la satisfacción de los clientes al ofrecer calidad y competitividad” (p.4).

En el Perú se está haciendo muy común que las grandes empresas contraten a diversas empresas subsidiarias para que les brinden determinados servicios especializados. Según el diario Gestión (24 de Agosto de 2018) el outsourcing en el Perú a nivel empresarial terceriza los servicios en un 86%, los servicios más tercerizados son los procesos de reclutamiento con un 33.5%, la administración de los comedores con un 29.5%, la administración de la planilla o payroll con un 28.9%, la operación y administración de almacenes con un 20.2%, los servicios de trademarketing en un 15%, entre otros.

La razón fundamental de este proceso, es que se permite a la empresa principal dedicarse con un mayor énfasis al core business competitivo. Es en este proceso, que la variable más significativa está referida a la reducción de los costos para la empresa tercerizadora, y la más vulnerable es el costo de la mano de obra en los recursos humanos, lo que origina una mayor ganancia a la empresa contratadora. Sin embargo, cuando no se tiene bien establecidas las funciones de la tercerización de los servicios, esto originará consecuencias para ambas empresas, dado que el personal a cargo, carecerá de directivas claras sobre los procedimientos de trabajo estandarizados al momento de realizar sus labores. La consecuencia inmediata de ello se traduce en servicios de baja calidad, generando pérdidas en ambas empresas, por un lado, están las penalizaciones que recibe la empresa tercerizada por las malas prácticas laborales y por el lado de la empresa contratante, ve dañada su imagen como marca competitiva. Redacción Gestión (28 de abril del 2018)

¿Cómo va la tercerización en Perú? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tercerizacion-peru-232431-noticia/?foto=2>

Al momento de la evaluación del outsourcing es fundamental considerar como proveedoras a empresas que ya cuenten con procesos estandarizados, con una trayectoria y amplia experiencia que les permita a sus clientes acceder a las mejores prácticas del sector y a la solidez que garantice su continuidad operativa. Witto (2014) define al outsourcing como una oportunidad de desarrollo y crecimiento.

Una de las empresas que ha tercerizado sus servicios en nuestro país es Telefónica del Perú la cual cuenta con una serie de proveedores de servicios subcontratados, los cuales generan un sistema integrado de empresas periféricas que permiten alcanzar diversas metas empresariales. Entre las que se pueden mencionar tenemos a: Digitex S.A., Teleatento del Perú, Tgestiona S.A, Fractalia S.A., Tlogistica S.A., entre otras.

Telefónica es una de las empresas de telecomunicaciones más emblemática y reconocida en todo el Perú, posee una gran banda ancha para la atención de los clientes de grandes empresas, actualmente ha solicitado la tercerización de servicios al proveedor Fractalia S.A., empresa que se encarga de diversos procesos operativos como: Cambio de Equipo (CAEQ), Cambio de Simcard (CASI), Alta Nueva (AN) en el sistema STC400, entre otros. Es ahí donde se verifica que la atención hacia los clientes ha tenido recaídas en los últimos tiempos, detectándose malas gestiones de atención como: el mal cobro en el costo de los equipos celulares, irregulares cotizaciones en los cambios de equipos (celulares errados), cobro de penalidades por permanencia de equipos mal aplicados, todo esto a raíz

de una deficiente comunicación y coordinación por parte del proveedor, el cual no logra transmitir y/o capacitar de manera frecuente a los asesores de gestión, indicando sus funciones específicas, así como el proporcionar un feedback diario, dando por resultado distintos reclamos de parte del cliente o usuario final. Por ello, se necesita establecer vínculos entre la empresa tercerizadora y tercerizada que cumplan estándares de calidad normados e incluidos a partir de la celebración del contrato, lo cual establecerá responsabilidades para ambas empresas.

Era necesario por este motivo, establecer los procesos y herramientas necesarios para una evaluación correcta del desempeño de los proveedores, a quienes se debe ayudar a recopilar y analizar todos los datos necesarios para la implementación de mejoras operacionales, de acuerdo a las expectativas y objetivos planteados por la empresa contratadora. Sin embargo, si no se tenía los conceptos bien definidos, existía siempre la posibilidad de llegarse a tener pérdidas económicas, así como el deterioro de la imagen y reputación comercial de ambas partes, lo que podía afectar desde los clientes hasta la visión de los trabajadores de la empresa, así como causar un daño de forma determinante a la organización, lo que influirá en su éxito en el mercado.

1.2 Trabajos previos

Antecedentes internacionales.

Salazar (2013) en el trabajo *El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el desarrollo de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*, con el que optaba el grado de Magister en la Universidad Nacional de Colombia, tuvo como objetivo principal del trabajo, conocer la incidencia del outsourcing como proceso de transformación organizacional en las aseguradoras que pertenecían a grupos internacionales. El outsourcing dentro del trabajo tuvo como principal fin, el proporcionar a las empresas la adaptación al contexto y mostrar el esfuerzo que realizaban por mejorar, de este aspecto fue importante resaltar lo que se expuso por Hodge y Gales (2003), que indicaron que las organizaciones deben tener muy en claro lo que desean cambiar, que es lo que se está cambiando y por qué motivo es que se necesita este cambio. El trabajo utilizó una metodología de entrevista estructurada y análisis documental, su estudio era de tipo cualitativo, la investigación planteaba un enfoque descriptivo y exploratorio donde se permitió reconocer la incidencia del outsourcing como transformación organizacional en el transcurso del desarrollo de las empresas aseguradoras. El autor trabajó con una muestra no

probabilística, la cual no requería de una representatividad sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos de específicas características. El autor determinó que el uso del outsourcing en los centros de procesamiento de seguros, logra un éxito notable para la implementación de soluciones y prácticas de eficacia comprobada en la ciudad de Manizales, a su vez también proporciona economías de escala, permitiendo ofrecer a los clientes una mejor calidad en el servicio y un posicionamiento mayor en el mercado. Se realizaron estudios similares para la elaboración de análisis comparativos con empresas aseguradoras de origen colombiano, para el reconocimiento de similitudes o diferencias con este estudio, verificando de esta manera si se puede convertir en una base de futuras investigaciones. Concluye que en términos generales se mencionó que el outsourcing era utilizado en las empresas aseguradoras como una estrategia que les permite enfocarse en sus actividades centrales, teniendo un mejor control y alcance con los proveedores y los clientes que dan uso del servicio.

Como resultado del análisis documental de los estados financieros que se plantearon en los objetivos del estudio, se encontró que en la ciudad de Manizales la empresa aseguradora líder tiene un porcentaje muy alto de participación de mercado, año a año, lo que podría estar relacionado a la decisión de esta aseguradora en la implementación de la práctica del outsourcing

El trabajo aportó la información necesaria para reconocer el estado de las áreas que actualmente se encontraban bajo la modalidad de outsourcing en la empresa Telefónica del Perú, enfocándonos específicamente en aquellas empresas de terceros que brindan un servicio directo al cliente, lo cual nos permitió conocer numerosos aspectos que en un futuro se podrían utilizar como referencias a valiosas estrategias de negocios.

Velásquez, Reinaldo, Farrán, y Reyes-Retana (2014) en su artículo *Outsourcing, una oportunidad de desarrollo y crecimiento*, afirmaban que el objetivo primordial propuesto era que cada una de las partes cumplieran con lo prometido, esta situación implicaba en algunos casos el considerar que los servicios no son baratos y que se tenía un costo que solventar, además era importante contratar empresas con profesionales capacitados que se dedicaran a atender el requerimiento y no a cualquier persona que atienda a muchos simultáneamente. Señalaba Reinaldo Witto que “la flexibilidad que aporta el BPO en las organizaciones permitía adoptar diversos cambios en el proceso alcanzando una rápida puesta en marcha de nuevos y diferentes servicios que facilitaran el emprendimiento de nuevas iniciativas o

proyectos en las empresas”. Asimismo, en el artículo para Gerardo Reyes-Retama indicaba que las principales dificultades que atravesaba el outsourcing TI eran los elevados costos de algunos servicios, la relación costo/beneficio que manejaban, una completa falta de adopción de mejores prácticas o la implementación de estándares de gestión de servicios TI, acuerdos de niveles de servicio insatisfactorios, entre otros. Finalmente, los autores concluyeron que a la hora de considerarse como proveedores de una alternativa de outsourcing, era necesario contar con procesos estandarizados, de amplia trayectoria y experiencia, las cuales permitirían a los clientes acceder a mejores prácticas y garantizar la continuidad en la compañía, lo importante al continuar en este negocio era la construcción de una confianza con resultados, crecer en outsourcing en la medida en que podamos y sepamos ofrecer algo nuevo, distinto a lo que el mercado está realizando. Concluye que recomendando que la empresa cliente tenga definidos todos sus procesos, así como bien implantados, esto abría la posibilidad de un contrato vía outsourcing con cuestiones más estratégicas del negocio. Un tema recurrente y complejo era la gestión del personal, se buscaba dar a entender que el colaborador se sintiera perteneciente a la empresa proveedora y se comprometiera con la empresa contratadora. Aunque por políticas internas existieran diferencias con el personal externo (proveedor), es vital que el trato sea lo menos diferenciado posible.

El resultado obtenido muestra que un alto porcentaje de los trabajadores que participaron en la encuesta, opinaron favorablemente a la implementación del outsourcing en las empresas, considerándolo como un socio estratégico experto que ayudará al rendimiento positivo.

El trabajo aportó las recomendaciones respectivas para identificar las mejoras en el negocio del outsourcing que manejaba la compañía, la gestión adecuada del personal, asimismo nos brindaba las herramientas de reconocimiento a las gestiones donde es importante la presencia de personal destacado y con amplio conocimiento en las actividades a realizar, de manera que podamos determinar el nivel de eficiencia y compromiso de dicho personal.

Estrada (2016) en su trabajo *Subcontratación de Servicios de Recursos Humanos*, para optar el grado de Licenciada en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, indicaba que, el objetivo del trabajo era alinear el área de profesionales en recursos humanos, lo cual permitiría implantar la estrategia organizacional a través de las personas quienes son consideradas dentro de la empresa como recurso fundamental, capaces de llevar al éxito

organizacional y enfrentar dificultades dentro de la compañía. Considerando que el área de recursos humanos es la única con la capacidad de comprender las necesidades del personal de la organización y con la capacidad de comprender la meta empresarial, el objetivo que se consideraba en la investigación era elaborar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa de Subcontratación de servicios de Talento Humano. La metodología que se empleó en la realización de dicha investigación utilizó diferentes fuentes, como investigación de mercado, encuestas presenciales, y técnicas de entrevistas, que formaron parte esencial de la investigación, con posibles respuestas que sirvieron para fundamentar las factibles técnicas legales y operativas de dicho proyecto. Con respecto a la muestra se consideró a 15 empresas de giro comercial, y 10 empresarios entre jefes, responsables de área para el desarrollo de la investigación. Se concluyó que existió la posibilidad de crear una empresa de subcontratación de personal debido que la investigación mostraba que los empresarios utilizaban la subcontratación de los servicios profesionales de recursos humanos, asimismo se confirmaba que se reduciría sus costos de contratación. Como contra parte las encuestas arrojaron que una de las causas de rotación de personal, era por no contar con personal capacitado en el puesto de trabajo, es por ello que consideró a la subcontratación de personal como óptima. Concluye que las empresas debieron invertir en la inducción y capacitación del personal para que los indicadores de rotación de personal no se incrementen, y de esta forma los costos de contratación se minimizaran. Una vez que se ha decidido a qué empresa, empresas o personas se asignaron los proyectos que requiere la empresa era necesario atar todos los cabos, manteniendo una buena comunicación con la otra parte y hacer una correcta evaluación y seguimiento que permita conocer que todo va de acuerdo a lo que se había pactado.

Los resultados mostraron que existe una tendencia marcada de más del 50% de que las empresas no cuentan con tiempo de enseñanza a los nuevos empleados, por lo es necesario realizar contrataciones eficientes, esto se traduce en la subcontratación de los servicios de RRHH para que se encarguen de ubicar este puesto especializado y a su vez disminuir los costos de contratación.

Este trabajo aportó los elementos necesarios para el reconocimiento de diversas herramientas que nos permitirían atenuar una alta rotación de personal, de manera que puedan emplearse las técnicas correctas en la capacitación del personal a cargo de la atención directa a los clientes, considerando la subcontratación como un proceso óptimo en diversas áreas de la empresa Telefónica del Perú.

López y Morales (2016) en su trabajo *Outsourcing en una Empresa Maquiladora de Productos Eléctricos Industriales*, para optar el grado de Maestro en Administración en la Universidad Autónoma de San Luis de Potosí de México, demostraron que el objetivo principal era la identificación de aquellos factores que afectaban al desempeño de una línea de producción que estableciera propuestas que ayudarían a mejorar la situación que se presentaba. Esta investigación se centraba en una situación real que se realizó en una empresa del sector industrial, lo cual ayudó a identificar los factores que generan el bajo rendimiento, es por ello que en la elaboración del trabajo se consideró las posibles alternativas metodológicas a seguir, ubicando a la más adecuada. Es esto precisamente uno de los aspectos importantes y decisivos de dicho estudio, considerando la investigación como cualitativa. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), “el enfoque cualitativo se utiliza comúnmente para definir y refinar preguntas de investigación, sin embargo, no necesariamente prueban una hipótesis. Con frecuencia se basan en procesos de recolección de datos sin ninguna medición numérica, como por ejemplo las descripciones y las observaciones. Su propósito consistió en reconstruir la realidad, tal y como los autores la observan en un sistema social. De igual manera Hernández *et al.* (2010), indica que los estudios descriptivos buscan ser específicos con las propiedades, las características y los perfiles importantes de aquellas comunidades, grupos, personas, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Tomándose de un punto de vista científico, vimos que describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir; y para los cualitativos, recolectar información). Por lo tanto, el estudio del autor se clasifica como descriptivo porque recolecta datos y se concentra en contextos que se realizan dentro del proceso productivo. La conclusión del autor en dicho trabajo fue estabilizar la situación existente, conservándose en el proceso productivo solo personal empleado (contratación directa) y relocalizar y/o disolver al personal subcontratado. Asimismo, se revisaron los términos establecidos entre ambas partes (Empresa de servicios – Empresa maquiladora de componentes eléctricos) y se actualizó de manera que se contemplaron mejores beneficios para el personal que se canalizaba bajo ese esquema. Concluye señalando que se realizó un análisis de las necesidades de cada uno de los colaboradores del proceso productivo, y generaron un plan o programa de capacitación para incentivar el desarrollo integral del personal, fortaleciendo el conocimiento técnico y perfeccionando al colaborador en su puesto de trabajo. Fue necesario también llevar a cabo a nivel organizacional un programa exhaustivo, profundo y continuo de desarrollo de líderes, teniendo como prioridad la unidad

de negocios afectada. Los líderes considerados, debieron de tener una visión clara para la organización y administración de sus unidades de negocio, así como la pasión y motivación para lograr a través de sus seguidores los objetivos planteados.

El resultado que se obtuvo fue que el personal operativo no visualizaba beneficios respecto al tema de participación para desarrollar funciones extras a su rol, enfoque a la calidad, seguridad, limpieza. Asimismo, las tendencias del proceso productivo seguían siendo desfavorables, provocando que durante el mes de enero del 2012 se detectaran impactos en los indicadores de productividad, así como tendencias negativas.

El trabajo aportó el conocimiento respectivo para generar las recomendaciones que nos permitan subir el nivel de productividad en los empleados, de manera que a través de la implementación de diversos beneficios podamos incrementar su eficiencia y eficacia, esto no solo a nivel productivo sino también involucrando a diferentes niveles (supervisores, gerentes, etc.).

Antecedentes nacionales.

En el contexto local y nacional se encontraron diversos trabajos de investigación, que también ayudaron y contribuyeron para el correcto entendimiento sobre nuestras variables de estudio, las cuales fueron:

Beteta y Campos (2017) en su trabajo de investigación *El Outsourcing y la Rentabilidad en las Pymes del sector textil*, para optar el grado de Contador en la Universidad Nacional del Callao, indicaron que, el objetivo principal era determinar de qué manera el outsourcing mejora la rentabilidad en las pymes del sector textil, así como verificar el aporte que se realizaba con el uso del outsourcing como herramienta de gestión y que permite a las compañías concentrarse a sus actividades principales para continuar con sus ventajas competitivas en el ámbito financiero y económico. La metodología utilizada en el trabajo y de acuerdo a la naturaleza del problema fue un enfoque cuantitativo de investigación científica, según lo que indica Hernández, et al. (2010) en su libro Metodología de investigación, “Un enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). Esto nos explicaba que la finalidad empresarial sería la toma de decisiones exactas y efectivas que permitían alcanzar los objetivos propuestos. Su muestra realizaba la selección utilizando el método de muestreo probabilístico, obteniéndose la cantidad de 50 personas. Asimismo, utilizó el cuestionario para recoger la

información para ambas variables, obteniendo un nivel de significancia 0.000 con lo cual rechazó la hipótesis nula y obtuvo 0.709 de coeficiente de Rho Spearman. El autor tuvo como conclusión que el uso adecuado de la herramienta de gestión outsourcing les permitió a las pequeñas y medianas empresas, mejorar su rentabilidad y competitividad dentro del mercado, logrando eficiencia y eficacia. Concluye señalando que fue necesario considerar que la herramienta de gestión outsourcing permitió la reducción de costos y la mejora de la rentabilidad económica, es decir la rotación de sus activos y su margen de ventas, así como también se obtendría mayor calidad y competitividad al permitírsele a la empresa poder concentrarse en sus actividades de mayor valor o giros principales del negocio, lo que contribuirá al desarrollo de las Pymes.

Este trabajo brindó como aporte el identificar algunos detalles relacionados a los costos en los cuales se incurre con la tercerización de diversos procesos, de manera que nuestra búsqueda por alcanzar diversos objetivos en los procesos de servicios no se vea interrumpida por la problemática de incurrir en diversos gastos no programados, obteniendo la satisfacción del cliente y a su vez la empresa se vea beneficiada.

Huarcaya y Cornejo (2015) en su trabajo de investigación *El Outsourcing como estrategia de negocios para mejorar la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (Pymes) Artesanales*, para optar el grado de Contador Público en la Universidad Nacional de Huancavelica, planteaba que, el objetivo principal del presente trabajo es la mejora de la calidad del servicio en los pequeños y medianos empresarios (Pymes) artesanales de Huancavelica, por ello se tenía una alternativa de estudio o herramienta llamada Outsourcing, como lo indica el autor Zepeda (1996), su aplicación permitió que las organizaciones sean más flexibles, se redefinan normas y se generara un cambio en la estructura de las organizaciones en las pymes. La metodología utilizada para lograr los objetivos del estudio, fue de técnicas de investigación como el cuestionario y su procesamiento mediante software SPSS, permitiendo la medición de la aplicación del outsourcing en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Asimismo, es necesario resaltar que el método científico que se utilizó, es un procedimiento con el cual se verificó las condiciones en que se presentan acontecimientos específicos para así llegar a una conclusión y comprobar si se rechaza o acepta la hipótesis de la investigación. La muestra de la investigación es de 25 miembros de la asociación de pequeñas y medianas empresas. El instrumento utilizado fue el cuestionario, alcanzando la correlación de 0,95, a un nivel de significancia de 0.05; con lo cual se rechazó la hipótesis nula. Finalmente, el autor concluyó

que, el outsourcing mejoraba la calidad de servicios en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), puesto que resultaba económico el mantener un departamento interno dedicado a un asunto ajeno a su core business, de esta forma, se lograba visualizar el crecimiento de aquellos servicios externalizados, además que también existía una mejora en la reducción de costos de los servicios y/o productos. Concluye señalando que las PyMEs artesanales debieron de efectuar un cambio en su conducta y la flexibilización de su administración, se debió tener en cuenta que una organización no es un patrimonio de nadie, más aun teniendo en consideración que en la actualidad toda pyme debe innovar sus productos y servicios porque todo ello significaba un aporte a la empresa. La externalización de servicios implicaba además una mayor eficacia en la actividad realizada, ya que la misma al ser llevada a cabo por profesionales experimentados y formados específicamente para ello, mejoraba la calidad en la atención, que es otro aspecto que se vio reforzado y que influyó notablemente en la eficiencia del negocio.

El trabajo aportó información sobre la eficacia de la tercerización de servicios y el impacto que dicho proceso ejerce en las empresas, de este modo podemos conocer también el alcance y resultados que se obtienen al permitir que un área se tercerice. Si bien el enfoque del trabajo estuvo dirigido a PYMES, esto se extiende también a grandes empresas, como lo es Telefónica del Perú.

Mamani (2016) en su trabajo de investigación *Tercerización laboral en el bienestar del personal contratado para servicios complementarios en EsSalud de la Provincia de San Román*, para optar el grado de Licenciada en la Universidad Nacional del Altiplano, planteaba como objetivo de esa investigación el determinar la relación de la tercerización laboral con el bienestar del personal contratado para servicios complementarios en EsSalud de la Provincia de San Román, extendiendo también la cobertura de seguridad social, en la cual se consideraba a los trabajadores independientes e informales, y el brindar atención a los asegurados con los más altos estándares de calidad y mejorando el trato que se da actualmente. La metodología desarrollada para la investigación fue la no experimental, mediante la cual se recogía información en un momento único, ya que se estudiaban hechos reales. El diseño de la investigación fue transeccional o transversal orientado a comprobar la hipótesis indicada en la investigación. El método muestral que se empleó fue el muestreo probabilístico, el cual era aleatorio simple, donde cada elemento de la población tenía la probabilidad de ser incluido en la muestra. Dicha población estuvo compuesta por 220 trabajadores de EsSalud de la provincia de San Román, de la cual se obtuvo una muestra de

83 trabajadores. El instrumento utilizado por el autor fue el cuestionario. La prueba de hipótesis alcanzó un nivel de correlación de 0.869 y una significancia de 0.05; por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la relación entre las variables tercerización laboral en el bienestar del personal contratado, mediante el estadígrafo de Pearson. Finalmente, el autor concluyó que, existía una relación negativa entre la tercerización laboral y el bienestar del personal contratado, se necesitaba una supervisión de los contratos que realizan las empresas de terceros y a fin de efectuar un seguimiento de los beneficios sociales que al trabajador le corresponde por ley, para que de esta manera la persona contratada se desempeñara de una manera óptima y realizara de manera eficaz y eficiente su trabajo, asimismo se aplicarían políticas de intervención social para beneficio del trabajador y su productividad.

El aporte brindado por este trabajo nos enseña que la tercerización laboral tiene una relación significativa con el bienestar del personal, para ello es necesario hacer que la ley se cumpla, brindando beneficios sociales como la compensación por tiempo de servicio, remuneraciones, gratificaciones, vacaciones, etc. El tener un buen clima laboral dentro de la empresa se convierte en elemento necesario ya que de lo contrario se estaría afectando la productividad y la imagen.

Rojas (2013) en su trabajo de investigación *El outsourcing contable y los costos operativos en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana*, para optar el grado de Contador Público en la Universidad de San Martín de Porres, colocó como objetivo principal del trabajo el precisar si el outsourcing contable como herramienta de gestión podía permitir reducir los costos operativos y mejorar la competitividad en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, año 2013. La metodología utilizada para el logro de estos objetivos del proyecto es la investigación no experimental, cuyo diseño metodológico era el transeccional correlacional. La población constaba de 218 profesionales como gerentes, contadores, administradores y economistas de las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, obteniéndose una muestra de 58 profesionales. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario, La prueba de hipótesis alcanzó el coeficiente de correlación de 0.320 y un nivel de significancia de 0.05, mediante el estadígrafo Pearson, rechazando la hipótesis nula y aceptando la relación entre las variables. Finalmente, el autor concluyó que el outsourcing contable permitía reducir los costos operativos y mejorar la competitividad, así como utilizar dicho planteamiento estratégico como herramienta de gestión gerencial para alcanzar los objetivos propuestos, facilitando

con mayor acierto la toma de decisiones. La competitividad empresarial permitía desarrollar estrategias en la gestión de riesgos, y mantener las ventajas comparativas relacionadas con los costos de servicios y los gastos de distribución.

El autor recomendaba además la implementación del outsourcing contable, esto lograba una satisfactoria reducción de costos, alcanzando una alta competitividad en comparación a otras organizaciones, y permitía su aplicación como estrategia empresarial, debido a sus ventajas. Se estableció además el planeamiento estratégico como una herramienta de control gerencial que permitiría facilitar la toma de decisiones en dicha empresa para alcanzar los objetivos empresariales, así como mantener la eficiencia en la gestión del área contable, para que la información financiera sea confiable a la hora de la toma de decisiones frente a los mercados competitivos, lo que impulsaría el desarrollo de estrategias de gestión de riesgos y competitividad empresarial, obteniéndose ventajas comparativas en relación a los costos de servicios y los gastos de distribución.

El trabajo aportó el conocimiento correspondiente a las diversas estrategias empleadas en el servicio de outsourcing que luego permiten una mayor competitividad a nivel de mercado. Brindándole a la empresa la oportunidad de impulsar una mayor oferta de servicios, manteniendo la satisfacción en sus clientes en un rango alto, puesto que la toma de decisiones se vuelve ágil y por ende, permite ofrecer soluciones en muy corto plazo.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Outsourcing.

Para Hidalgo, López y Granda (2013) “El outsourcing se considera en la actualidad una técnica innovadora de gestión que permite transferir ciertos procesos que no forman parte de la principal actividad del negocio, a terceros” (p.14). En el país la tercerización de servicios crece como estrategia, las grandes empresas abarcan más rubros del mercado y la forma de tener mayor rentabilidad a menor costo. A su vez, debido a la competencia y búsqueda de eficiencia, los clientes son más exigentes y piden experiencia y conocimiento específico en los rubros que les interesa tercerizar.

El outsourcing es un término bastante utilizado en los negocios administrativos, también se le puede identificar con nombres como externalización o subcontratación, es así que se convierte en una eficiente herramienta de delegación, de una empresa hacia otra, con tareas que se ejecutan desde las más básicas, como por ejemplo el mantenimiento, hasta los procesos de áreas contables o de reclutamiento de personal, entre otros; esto permite a la

organización principal un espacio y tiempo necesarios para que se puedan dedicar a las diferentes actividades y procesos que consideren esenciales en la misma, es decir aquellas tareas que componen el giro de la empresa, y que tienen la finalidad de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones entonces se ven con la obligación de modernizar sus procesos, debido a la globalización, ser mucho más productivas para alcanzar un alto nivel de competencia en el mercado nacional y también en el internacional. La búsqueda de esta optimización en los procesos y su productividad, empuja a que las empresas dediquen todos sus esfuerzos en poder cumplirlos, buscando la ayuda de terceros para suplir el resto de actividades. El término outsourcing en consecuencia se consideraría como la mejora de los servicios para algunas empresas, en busca de un continuo progreso que hacen que las organizaciones traten de ser competentes en el mercado, no solo se trata de reducir los costos, esta herramienta ha demostrado ser útil también para el crecimiento y expansión de las empresas.

Grisanti (2016) señaló que “El outsourcing en esencia, consiste en delegar la ejecución de una o varias actividades para el soporte o apoyo de las áreas de una compañía en otras empresas externas” (p.138). Lo que el autor quería indicar es que la empresa debe enfocar los objetivos potenciales de la tercerización en algunas funciones específicas del negocio, asimismo, establecer las formas de afianzar la rentabilidad financiera de la empresa que ofrecía el servicio, conociendo la composición de su estructura organizacional y logística con el fin que la empresa principal pueda monitorear y/o supervisar los servicios para la que fue contratada la empresa tercerizada y tomar las medidas correctivas en el caso sea necesario.

D’Alessio (2015) consideraba al outsourcing como “La externalización de ciertas áreas funcionales (seguridad, publicidad, informática, mensajería, etc.), aunque esto puede estar relacionado con procesos y no con proyectos. Es así que la tercerización va más allá de ejecutarse en áreas o funciones con poca relevancia” (p.253). Según lo mencionado por el autor, el outsourcing se encontraba presente en el ámbito de la dirección, gestión y administración de una empresa, es por eso que el objetivo laboral entre principal (dueño o accionista de la empresa) y agente (persona o ente económico que hace albores a nombre de otro) era el tomar acuerdos bajo determinadas condiciones económicas o contractuales como compensación a su realización, teniendo en cuenta que cada parte busca su propio interés o maximizar su rentabilidad.

De acuerdo a lo mencionado por los autores, muchas de las empresas que subcontratan servicios a una empresa tercerizada, suponen traspasar toda la información requerida, sin embargo, en algunos casos no es así, por tal motivo se encuentran en la posibilidad de que puedan peligrar los derechos económicos tanto de la empresa tercerizadora como la empresa tercerizada.

Dimensiones de outsourcing.

El outsourcing venía siendo utilizado como estrategia de gestión en los diferentes sectores de empresas y es cada vez más habitual en el entorno. Es a partir de ello que existen varias dimensiones de outsourcing que se presentaron como:

Dimensión 1: Asociaciones tácticas.

Para Hidalgo *et al.* (2013) este tipo de asociación consideraba que “el principal interés es la generación de ahorros en costes, no estableciéndose ningún tipo de relación estratégica con los proveedores ya que los mismos realizan tareas específicas, normalmente a corto plazo” (p.24). Los autores señalaban que el vínculo que se tiene con el proveedor es superficial, que solo se ciñe a un contrato que no debe ser de larga duración lo que no permite el desarrollo de un involucramiento estratégico.

Este tipo de subcontratación se consideraba como una simple externalización de actividades como por ejemplo de seguridad, mantenimiento, etc., y la razón principal para implementarlo, es debido a reducir costos y generalmente es a corto plazo, por tanto, no existe una relación estable entre la empresa que subcontrata y la empresa proveedora. Con el objetivo de ahorrar en costos, tener acceso a recursos tecnológicos, expandirse y garantizar un rápido retorno de la inversión, el outsourcing táctico para algunas compañías es una solución y se debió tomar en cuenta los siguientes elementos:

- El análisis de los posibles riesgos que afectaban al núcleo del negocio y tener la capacidad de poder monitorear el servicio prestado.
- La definición adecuada de los objetivos económicos, de calidad, de competencia, de tecnología, etc., que se buscan a través del outsourcing.
- La realización de un análisis de compañías que proporcionen el servicio, factores como tiempo de entrega, calidad, comunicación, capacidad tecnológica, etc.
- La identificación de las competencias centrales antes de tercerizar.
- Tomar en cuenta los costes asociados a la gestión de la externalización.

Para Conde (2015) una subcontratación de este tipo es considerada “Una simple tercerización de una función no tan primordial en empresa y el motivo principal por lo

general se debe a la necesidad de una reducción de costos” (p.10). El autor indicaba que en esta asociación solo se delegan funciones operativas que no necesariamente son la esencia de la empresa, pero si son importantes para el desarrollo de los objetivos de la empresa, sin embargo, no generaban un vínculo estratégico con el proveedor del servicio.

Se concluyó que este tipo de asociación táctica genera un mayor beneficio, brinda un mejor servicio a los clientes a un coste menor, asimismo, de acuerdo al avance y crecimiento de la competencia, las empresas reconocieron la necesidad de enfocarse únicamente en sus competidores directos, de ahí que muchos ejecutivos analicen estrategias para el logro de ventajas competitivas en aquellos procesos empresariales con mayor importancia, aunque no claves, recurriendo a profesionales externos.

Dimensión 2: Asociaciones estratégicas.

Hidalgo *et al.* (2013) consideraba que “La idea es pasar a la creación de valor por medio de la construcción de relaciones de largo plazo con unos pocos proveedores de servicios de alta calidad” (p.24). Los autores precisaban que, a diferencia de la asociación táctica, es que la empresa puede tercerizar actividades esenciales y no sus actividades claves, de esta manera se ocasionan un vínculo con el proveedor. El cliente debió identificar dos aspectos importantes en el proveedor, la experiencia acumulada y el alcance del aprendizaje.

Este tipo de outsourcing es el proceso de contratar los servicios de un proveedor, para la administración de tareas esenciales como, la contabilidad, asesoría en organización, marketing, etc., que de lo contrario estarían dirigidas por el personal interno de la empresa principal. Externalizar actividades en la que la interrelación con el proveedor es mucho más estrecha y permitirá más adelante una alianza estratégica entre las dos empresas involucradas, la que va consolidando la interdependencia de las tareas delegadas, buscando mejorar la calidad de la función transferida, la mejora del servicio y el aumento de capacidad de la misma.

Se deben dejar claro los tiempos de duración del contrato, puesto que generalmente son de mediano a largo plazo, también el momento y manera de participar dentro de la empresa principal, el tipo de información a la que tendrán acceso, saber utilizar las oportunidades que se encuentran en el mercado y así permitir a la empresa acercarse a sus objetivos. Una estrategia de externalización de este tipo puede ser empleada por empresas y otras compañías de cualquier tamaño y normalmente ayuda a reducir costos, así como también permiten a los recursos disponibles ser asignados a las funciones necesarias. Entre

las motivaciones de la externalización para una empresa, se extrae algunas ventajas de contar con el outsourcing estratégico:

- Una visión externa de la organización la cual permite una mirada crítica, menos comprometida y más independiente.
- Centrarse en la satisfacción de las necesidades del cliente, en lugar de centrarse en los procesos internos.
- Diferencia la oferta de producción en el mercado, impulsando la rentabilidad.
- Reingeniería de los procesos.
- Ayuda a reducir los costos, logrando así economías a grandes escalas y mayor eficiencia.

Para Conde (2015) este outsourcing “Pretende la creación de una relación de estabilidad con la compañía a la cual se le está delegando la función, se consideraría una alianza estratégica que se consolida según la interdependencia de la función delegada” (p.10). El autor indicaba que la relación de la empresa cliente y del proveedor del servicio podía ir dándose a largo plazo, dependiendo como es su desempeño con la función delegada y el cumplimiento de las exigencias de los clientes de la empresa. Estos factores son importantes para que se logre una alianza estratégica con la empresa tercerizadora.

Por tanto, se concluyó que a través de este tipo de asociación estratégica los clientes logran beneficiarse de los recursos de dichos proveedores, con la experiencia y su aprendizaje, sin necesidad de invertir tanto en ello. Asimismo, por otra parte, de acuerdo a la finalidad del servicio de contratación se puede obtener beneficios para la empresa principal, si se escoge el enfoque estratégico, ya que la relación a largo plazo con una empresa proveedora puede mejorar la calidad de productos y servicios.

Dimensión 3: Asociaciones transformacionales.

Para Hidalgo *et al.* (2013) “Los principales impulsores de este tipo de asociación incluyen la necesidad de aumentar la distribución de riesgos y la flexibilidad, así como la transformación del negocio” (p.25). Los autores querían indicar que la transformación debió incluir los diferentes aspectos de la empresa, como sus procesos, tecnología y la gestión del cambio en las personas que es la base fundamental para el éxito en la transformación.

El outsourcing transformacional es una tendencia nueva cuyo propósito es el asociarse con otra empresa para alcanzar un mejoramiento rápido y sustancial, está caracterizado por ser más estratégico, más escalable y con una mayor capacidad de respuesta. Si antes se aplicaba para aquellas funciones que no aportaban ningún valor a la empresa o

que no había una diferencia competitiva, ahora las nuevas organizaciones van hacia el outsourcing transformacional.

- Entre las ventajas de la asociación transformacional tenemos:
- Las capacidades tecnológicas modernas.
- Una solidez financiera.
- Referencias y economías de escala.
- Se permite a la empresa principal centrarse a sus funciones centrales, maximizando su valor.

Se podría decir que cuando una empresa toma la decisión por una asociación transformacional, no solo se encuentra en la búsqueda de una reducción de costos, sino que está eligiendo un socio estratégico, por tal motivo debe existir una relación estrecha de confianza y lealtad. Al momento de elegir el proveedor transformacional se debe enfocar en la mejora empresarial, realizar una mejor utilización de activos y generar un valor corporativo cada vez mayor, es decir que cumpla con todas las necesidades de la empresa principal.

Para Aguilera (2018) “Un outsourcing transformacional permite el acceso a una serie de beneficios que van desde la reducción de riesgos, hasta el ingreso de personal calificado. Usando las mejores prácticas de negocio y el apoyo e implementación de iniciativas a partir de las innovaciones” (p.10). En ese sentido, cuando una empresa opta por este outsourcing además de la búsqueda de la disminución de costos, está buscando un socio estratégico con el cual debe existir una relación de colaboración, confianza y lealtad que se visualice en la transformación de la empresa. El outsourcing transformacional está fundamentado en el cambio, mientras que los otros en la mejora.

Este tipo de outsourcing es la evolución de los anteriores, puesto que la transformación abarca varios aspectos de la empresa, desde los procesos, la tecnología y la gestión del cambio en las personas, que hará que su involucramiento con la organización sea un factor importante para el logro de los objetivos, mejorando así la eficiencia y sus procesos de negocio de la empresa principal.

Importancia del outsourcing.

Hidalgo et al. (2013) señalaba que “La decisión de ejecutar una externalización debe encontrarse incluida como una de las estrategias de la empresa, verificando los procesos y controlando sus consecuencias, no solo en los términos estratégicos sino también en los

financieros” (p.46). Es decir, la importancia de la tercerización implicaba un análisis estratégico de aquellas actividades que se pueden delegar y las que no se deben por la importancia de ser el centro del valor de la empresa y por tal motivo deberían ejecutarlo y administrarlo la organización. El outsourcing representaba un rol sumamente importante en los planes estratégicos de la alta gerencia, considerándose como una muy válida herramienta de planificación y crecimiento de una empresa moderna, se ha empezado a demandar en forma muy intensa diferentes procesos, tanto de apoyo como core de las empresas.

Díaz (2013) precisa que “El outsourcing implicaba tanto cambios de organización como también una posible transferencia de los activos intelectuales y además físicos, así como el reemplazo del personal y la relación a largo plazo con un asociado externo” (p.23). Para la autora la relevancia del outsourcing estaba en que la empresa fije la estrategia de obtener recursos e identificar cuáles son esos recursos que aportan valor y sus efectos en la ventaja competitiva que puedan implicar cambios en la organización.

Característica del outsourcing.

Para Grisanti (2016) “Una de las características principales del outsourcing es que pueden resolver problemas gerenciales y financieros” (p.146). Es decir, al tercerizarse se podía obtener capital para otras actividades, proyectos o inversiones que fueran rentables a la organización, muchas ocasiones la empresa requiere inversión en mantener su equipo tecnológico o la capacitación de su personal entre otras cosas que pueden ser delegadas a otra empresa que se desarrollan en esos temas y de esta manera la organización solo se enfoca en lo principal que le da valor al negocio de la empresa. Es importante mencionar que la relación laboral es a través del contrato outsourcing, que establecerá los plazos de entrega, periodos de pago, cláusula de confidencialidad entre otros.

La característica principal del outsourcing es el ahorro económico, la reducción de riesgos e incluso de personal. En diversas ocasiones, muchas empresas no contarán con todo lo necesario para la atención al cliente, más si se trata de grandes empresas, es por ello que se ejecutan la tercerización de tareas que no son claves en el negocio, lo que permitía una optimización de los recursos y una forma más efectiva de alcanzar los objetivos, permitiendo situarse ante la competencia en una mejor posición, dejando que los especialistas manejen las tareas no tan esenciales de forma profesional.

Enfoques del outsourcing.

Hidalgo *et al.* (2013) destacaba que “Un enfoque táctico la eficiencia y reducción de costes, y un enfoque estratégico la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado” (p.46).

Para los autores existían varios enfoques que trataban de exponer las ventajas del outsourcing, pero entre los más destacados tenemos la reducción de costos y eficiencia en los procesos, y el otro enfoque es la adaptación al cambio. El outsourcing permite a los empresarios enfocar sus energías y los recursos de su compañía en el desempeño de actividades básicas, que permitían un mayor potencial para crear valor y una ventaja competitiva, es decir, pueden mejorar sus competencias.

1.4 Formulación del problema

Problema general.

¿Cuál es el nivel del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A, Miraflores, 2018?

Problemas específicos.

- a) ¿Cuál es el nivel de la asociación táctica del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018?
- b) ¿Cuál es el nivel de la asociación estratégica del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018?
- c) ¿Cuál es el nivel de la asociación transformacional del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018?

1.5 Justificación del estudio

Justificación teórica.

Esta investigación se realizó con el objetivo de mejorar los servicios operativos de la empresa Telefónica, lo que permitiría optimizar los tiempos y así también facilitar los recursos económicos, humanos y tecnológicos para concentrarse de esta manera en su actividad principal, continuando con la creación y el mantenimiento de sus ventajas competitivas para los aspectos económicos y financieros.

Justificación práctica.

El outsourcing como estrategia de procesos buscaba el promover la mejora en las gestiones operativas dentro de la empresa Telefónica del Perú brindando soluciones específicas a los problemas de gestión de servicios que tenían gran incidencia en los resultados de la empresa. Dichos resultados permitían también la posibilidad de brindar alternativas y mejoras en otras áreas necesarias para mantener la imagen de la empresa.

Justificación metodológica.

La propia naturaleza de cambios en los mercados y el auge de nuevas tecnologías han derivado a una nueva estrategia dentro de la compañía y es de automatizar los servicios del área operativa de Telefónica del Perú S.A.A. Por lo tanto, la automatización de procesos repetitivos (RPA) en el entorno constituye un recurso de carácter natural para optimizar el rendimiento de la empresa, incrementando su productividad, reducción de errores y optimización de tiempo.

1.6 Objetivos

Objetivo general.

Determinar el nivel del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A, Miraflores, 2018.

Objetivos específicos.

- a) Conocer el nivel de asociación táctica del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018.
- b) Identificar el nivel de asociación estratégica del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018.
- c) Evaluar el nivel de asociación transformacional del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

La investigación presentó un diseño no experimental, de corte transeccional, el cual consistió en la investigación sin la manipulación de las variables, observando la situación tal como se presentaba en su contexto, con el fin de profundizarlo posteriormente. Asimismo, se consideraba transeccional, porque los acontecimientos se dieron en un único periodo y tiempo, con la finalidad de detallar las variables y estudiar su ocurrencia en un contexto específico.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que “Una investigación no experimental se considera a aquella que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables, es decir, es una investigación en donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes” (p.149).

Representación:

M..... O

Dónde:

M = muestra

O = observación de la muestra

Enfoque cuantitativo.

La investigación fue empírica – analista, que utilizaba un método cuantitativo, con estudios basados en los números estadísticos que brindaban una respuesta a causas-efectos concretas. Esto tenía como objetivo la obtención de las respuestas de la población a preguntas específicas. Asimismo, la finalidad empresarial que se buscaba es la toma de decisiones exactas y efectivas que permitieran lograr aquello que estábamos persiguiendo, como por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto. La finalidad era obtener éxito con el posicionamiento en el mercado. Es por ello, que se consideró necesario realizar a través del método cuantitativo un estudio previo.

Hernández *et al.* (2014) precisaba que “Debido a que se ha realizado una medición de las variables y se ha expresado los resultados de la misma en valores numéricos, en el análisis estadístico deben prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Tipo de investigación.

El trabajo de investigación fue de tipo sustantiva, es decir que respondió a los distintos problemas fundamentales o sustantivos, por tal motivo estuvo orientada a describir, explicar

y predecir la realidad, orientándose en ir a la búsqueda de principios y leyes generales, que le permitieran organizar un cuerpo teórico científico. Es así que, pudimos afirmar que dicha investigación sustantiva perseguía la verdad y nos encaminaba hacia una investigación básica o pura.

Al respecto Sánchez y Reyes (2015) precisaron:

La investigación sustantiva es aquella que trata de brindar una respuesta a los problemas teóricos o sustantivos y a su vez está también orientada a la descripción, explicación, predicción o traducción de la realidad, con lo cual se va en una búsqueda de principios y leyes generales que permiten organizar una teoría científica. (p.45)

Nivel de investigación.

Investigación descriptiva, cuyo objetivo fue la descripción de los fenómenos en investigación, tal como eran y de acuerdo a lo que se manifestaba en el momento de realizarse el estudio, utilizándose la observación como método descriptivo, buscando un nivel específico de las propiedades importantes, para medirlas y evaluar sus aspectos, dimensiones o componentes. Implicaba además la recopilación y presentación sistemática de datos para proporcionar una idea clara de una determinada situación.

El nivel descriptivo simple, en dicho diseño el investigador recopilaba y trataba de ubicar información contemporánea, respecto a una determinada situación (objeto de estudio), sin representar la administración o control de un tratamiento (Sánchez y Reyes, 2015, p.106).

2.2 Variables y operacionalización

El outsourcing es una palabra que proviene del inglés y se utiliza para nombrar la subcontratación de servicios por parte de una empresa. Tanto si es por necesidad como por comodidad hay que tener en cuenta todos los aspectos antes de decidirnos a dar el paso. Aparentemente es lo mismo que tercerización, aunque la principal diferencia radica en que, en el caso del outsourcing, la subcontratación de servicios puede ocurrir en otro país distinto al de origen, mientras que, en el caso de la tercerización, se ciñe única y exclusivamente al país donde está afincada la empresa. Editorial Definición MX. (2015) Outsourcing. Ciudad de México. Definición MX. Recuperado de <https://definicion.mx/outourcing/>.

Se trata de características o conceptos que llegaban a ser susceptibles de observación, medición y cuantificación. Según Hernández *et al.* (2014) las variables tratan con

definiciones de diccionarios o libros especializados que describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno denominándolos definiciones reales (p.119).

El outsourcing es acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o en el manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios. Romero Antonio. (2002). *Outsourcing. Qué es y cómo se aplica*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>

Para Hidalgo et al. (2013) “el outsourcing se consideraba en la actualidad una técnica innovadora de gestión que permite transferir ciertos procesos complementarios a terceros que no tienen algún tipo de participación en la actividad principal del negocio” (p.14).

Matriz de operacionalización de variable.

Se utilizó un cuestionario como instrumento para medir las tres dimensiones de la variable de estudio como se mencionaba en la tabla de la operacionalización de la variable outsourcing.

Tabla 1

Operacionalización de la variable outsourcing

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango por variable
Outsourcing	Para Hidalgo, López y Granda (2013) “el outsourcing se considera en la actualidad una técnica innovadora de gestión que permite transferir a terceros ciertos procesos complementarios que no forman parte de la actividad principal del negocio” (p.14)	En la empresa telefonica se vio necesaria la tercerización de un área de proceso que permita optimizar tiempos y mayor beneficio a la organización, la empresa proveedora decidió por automatizar el proceso.	Asociaciones Tácticas	Relación con el proveedor. Competencias del proveedor. Tiempo de contrato. Generación de valor. Involucramiento del proveedor.	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10	Ordinal	Malo	Malo
			Asociaciones Estratégicas	Relación con el proveedor. Competencias del proveedor. Tiempo de contrato. Generación de valor. Involucramiento del proveedor.	11-12 13-14 15-16 17-18 19-20	Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5	Regular	Regular
			Asociaciones Transformacionales	Relación con el proveedor. Competencias del proveedor. Tiempo de contrato. Generación de valor. Involucramiento del proveedor.	21-22 23-24 25-26 27-28 29-30		Bueno	Bueno
							10-22	30-69
							23-35	70-109
							36-50	110-150

2.3 Población y muestra

Población de estudio.

Carrasco (2005) definió a “La población como un conjunto de elemento, que serán nuestras unidades de análisis, que pertenecen al ámbito en el cual se desarrollará la investigación” (p.236). La población de estudio fue el personal de Telefónica del Perú de la sede de Miraflores que suman un total de 99 colaboradores, subdivididos de la siguiente manera: Tabla 2.

Distribución de población por cargos

Telefónica	N° de personas
Gerente de área	01
Jefes del área	03
Supervisores del área	30
Ejecutivos de empresas	65
Total	99

Muestra de estudio.

Para Hernández *et al.* (2014) “La selección de la muestra debe delimitarse las características de la población. Por ello, la muestra fue un subgrupo de la población, la cual será objeto de nuestra investigación y fue el reflejo fiel del conjunto de la población” (p.175).

Luego de analizarse los tipos de muestra de investigación, se concluyó que para esta investigación se utilizó el muestreo probabilístico estratificado, ya que se subdividía en grupos de personas que realizan una misma función. Para hallar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula del método probabilístico, teniendo en cuenta la población total(N=99).

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{\epsilon^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N : Total de la población

Z^2 : Nivel de confianza a partir de Z, que es la distribución normal estándar y se considera $Z=1.96$, es decir nivel de confianza de 95%.

p y q : probabilidades de éxito y fracaso, se considera de 0.5

E : Error muestral, se considera 5% (0.05)

Se tiene como valor de la muestra:

$$n = \frac{99 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (98) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{95.079}{1.205}$$

$$n = 78.88 \cong 79 \text{ personas}$$

Del resultado de la fórmula, se concluyó que el tamaño de nuestra muestra es de 79 colaboradores de Telefónica, con ellos se hizo las pruebas de investigación. Al tratarse un muestreo estratificado, se realizó el cálculo de factor de proporción:

$$f = \frac{n}{N} = \frac{78.88}{99} = 0.80$$

$$f = 0.80$$

$$n = 78.88$$

$$N = 99$$

El factor de proporción nos identificó los estratos de la muestra de cada subgrupo.

Tabla 3.

Distribución de estratos de muestra

Telefónica	Tamaño de la población	Tamaño de los estratos muestrales	Estratos de la muestra
Gerente de área	01	10 x (78.88/99)	02
Jefes del área	03	20 x (78.88/99)	08
Supervisores del área	30	80 x (78.88/99)	24
Ejecutivos de empresas	65	100 x (78.88/99)	45
TOTAL	99		79

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la recolección de datos se tuvo que crear una técnica precisa de procesos que permitieron obtener datos con un objetivo determinado. Para ello, se requería de técnicas e instrumentos. Para Rodríguez (2010) “Las técnicas son los diferentes mecanismos que se usa para la recolección de datos, entre las principales técnicas tenemos: entrevista, encuesta, observación y sesiones de grupo” (p.10).

Por otro lado, estas técnicas tuvieron instrumentos de investigación o medición por medio de ciertos materiales los cuales se empleaban para la recolección de datos que posteriormente serían procesados y demostrarían conocimiento verdadero, que sería de carácter general. Entre estos instrumentos tenemos: fichas, cuestionarios, grabadoras, opiniones, etc. Para la investigación, luego de evaluar la información que procesamos en función de nuestra variable, se optó por usar la técnica de encuesta para lo cual se utilizó como instrumento un cuestionario que se entregó al personal de la muestra de Telefónica.

Validez.

Para Hernández *et al.* (2014) “La validez es el grado en que un instrumento verdaderamente mide las variables que buscamos medir” (p.201). La ejecución de la validación del instrumento utilizado fue a través de un juicio de expertos, en dicha actividad se revisaron todas las fases de la presente investigación, con el fin de someter el modelo a juicio y consideración del personal conocedor de la materia en cuanto a Promoción y Metodología, facilitando de esta manera el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el único fin de su evaluación y al llegar a considerar la misma, realizarse las correcciones que tuvieran a lugar, garantizando por medio de esto la calidad y certidumbre del modelo. En esta investigación se demostró la validez del cuestionario que fue utilizado como instrumento en la muestra de Telefónica.

Según Barraza (2014) “El juicio de expertos es la metodología que permite determinar la validez del instrumento de evaluación, estos expertos son un grupo de personas con experiencia en el tema que analizarán y validarán el contenido de la investigación” (p.13). El autor quiere decir que, con el juicio de expertos, se podía identificar las preguntas formuladas en el instrumento, con el fin de analizar su validez, teniendo en cuenta que el contenido de las preguntas debe cumplir ciertas características.

Tabla 4.

Validación de juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Experto 1	Illa Sihuíncha, Godofredo	Aplicable
Experto 2	Vásquez Ramírez, Mary Maribel	Aplicable

El Coeficiente de Validación está dado por la siguiente expresión:

$$CV = \frac{Total\%}{10 * 5}$$

Confiabilidad.

Según Hernández *et al.* (2014) “La confiabilidad es una herramienta para medir la aplicación del instrumento en repetidas ocasiones y se obtenga el mismo resultado” (p.200). Por este motivo y con el fin de revisar, evaluar y determinar la confiabilidad del instrumento, así como la detección de alguna dificultad, se generó un cuestionario a un grupo de trabajadores de la empresa tercerizadora. También Hernández *et al.* (2014) define que “Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizará el Coeficiente Alfa de Cronbach el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición produciendo valores que oscilan entre 0 y 1” (p.207).

Tabla 5.

Descripción de fiabilidad del outsourcing

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	30

Nota. Se puede apreciar que la encuesta realizada a los trabajadores de Telefónica cuenta con un 85% de confiabilidad.

2.5 Métodos de análisis de datos

El trabajo de investigación se empleó el tipo descriptivo, de acuerdo al alcance brindado por el autor, este método nos permitirá recolectar información a través de encuestas, cuestionarios, etc, que nos ayudarán a conseguir los resultados esperados en la investigación. Para el procesamiento, se hizo uso de la estadística descriptiva a través de tabulaciones, tablas y gráficos con la ayuda del programa SPSSv23 (Software estadístico).

2.6 Aspectos éticos

El proyecto ofrece protección a las organizaciones involucradas, como es Telefónica del Perú y Fractalia, conservando confidencialidad de las fuentes de información para el desarrollo de la investigación. La estrategia que se adoptó fue solicitar a la Dirección General del área experiencia clientes de empresas de Telefónica, para la evaluación a aquellos trabajadores que laboran en funciones claves que ayudaron a la evaluación sobre el tipo de outsourcing que tiene Telefónica con Fractalia, y sobre los servicios operativos actuales; esto se pudo llevar a cabo solicitando los permisos verbales correspondientes para que puedan ser entrevistados y nos faciliten el acceso a la información. Toda la información del presente proyecto fue consentida y autorizada por la empresa y estuvo bajo la protección de los autores que serán responsables de la transparencia y confidencialidad de la información.

III. RESULTADOS

3.1 Resultado descriptivo

Tabla 6.

Descripción de las frecuencias del outsourcing

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	malo	6	7.6%
	regular	62	78.5%
	bueno	11	13.9%
	Total	79	100%

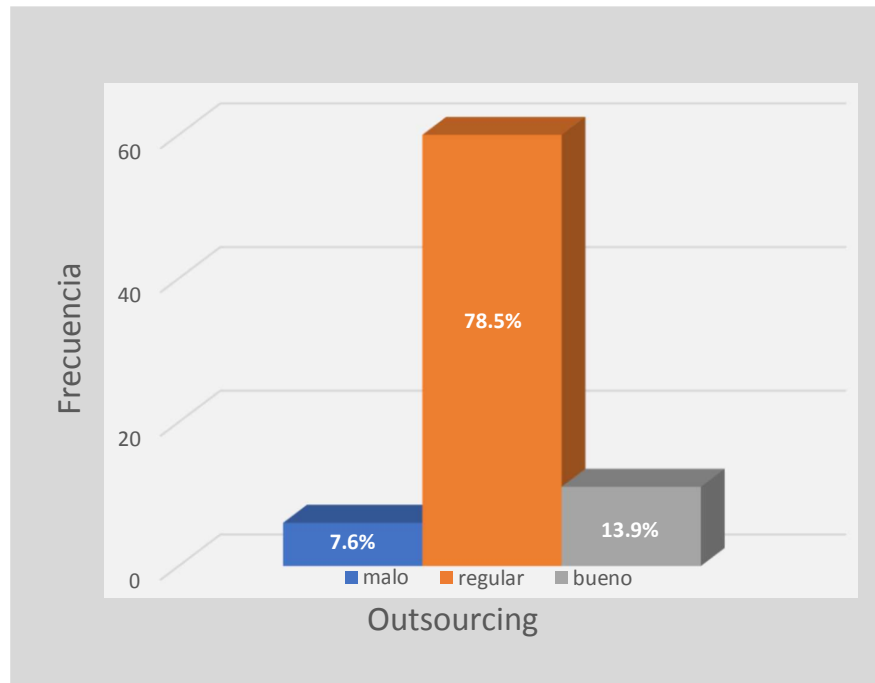


Figura 1. Descripción de las frecuencias de los niveles del outsourcing

En la tabla 6, figura 1, el 13,9% de los colaboradores de Telefónica manifestaron que el outsourcing en el área experiencia clientes empresas es bueno, 78,5% de los trabajadores indicaron que el outsourcing es regular y un 7,6% mostraron un nivel malo. Es decir, el outsourcing que existe en Telefónica no es el más adecuado, no cumple con todas las necesidades solicitadas, los problemas en el área han traído algunas pérdidas para

Telefónica, por lo que algunos colaboradores lo calificaron como un nivel malo y solo algunos calificaron el outsourcing como bueno, probablemente en funciones operativas que no son fundamentales en el área.

Tabla 7.

Descripción de las frecuencias de asociación táctica

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	malo	7	8.9%
	regular	52	65.8%
	bueno	20	25.3%
	Total	79	100%

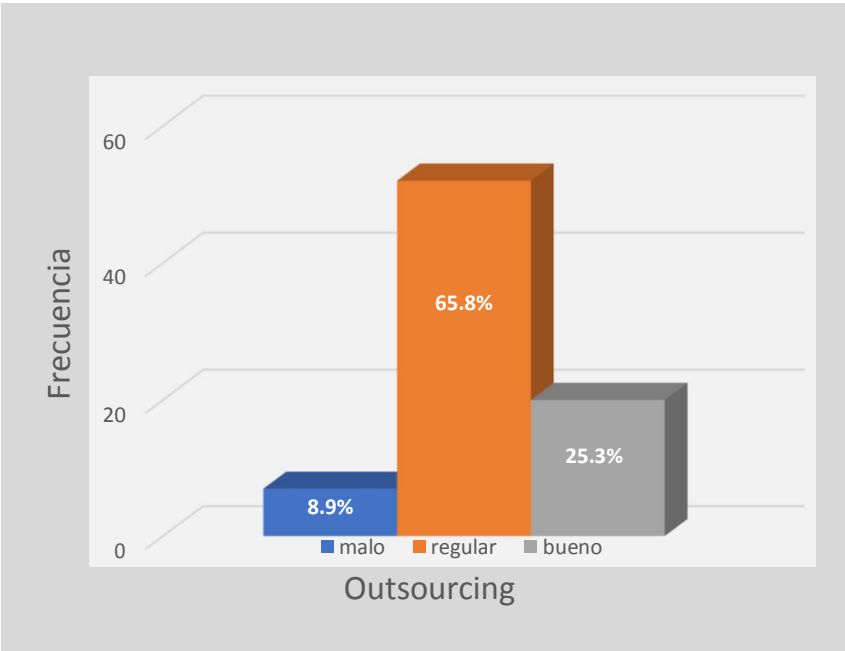


Figura 2. Descripción de las frecuencias de los niveles de asociación táctica

En la tabla 7, figura 2, el 25,3 % de los trabajadores de la empresa Telefónica manifestaron que la asociación táctica en el área experiencia clientes empresas era bueno, 65,8 % de los trabajadores indicaron que la asociación táctica es regular y un 8,9% mostraron un nivel malo. Es decir, en este tipo de asociación el nivel de outsourcing el porcentaje del nivel bueno es algo superior comparándolo con el resultado del general, puesto que se trataba de funciones más operativas que requerirían de menor inversión para Telefónica en corto plazo.

Tabla 8.

Descripción de las frecuencias de asociación estratégica

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	malo	9	11.4%
	regular	54	68.4%
	bueno	16	20.3%
	Total	79	100%

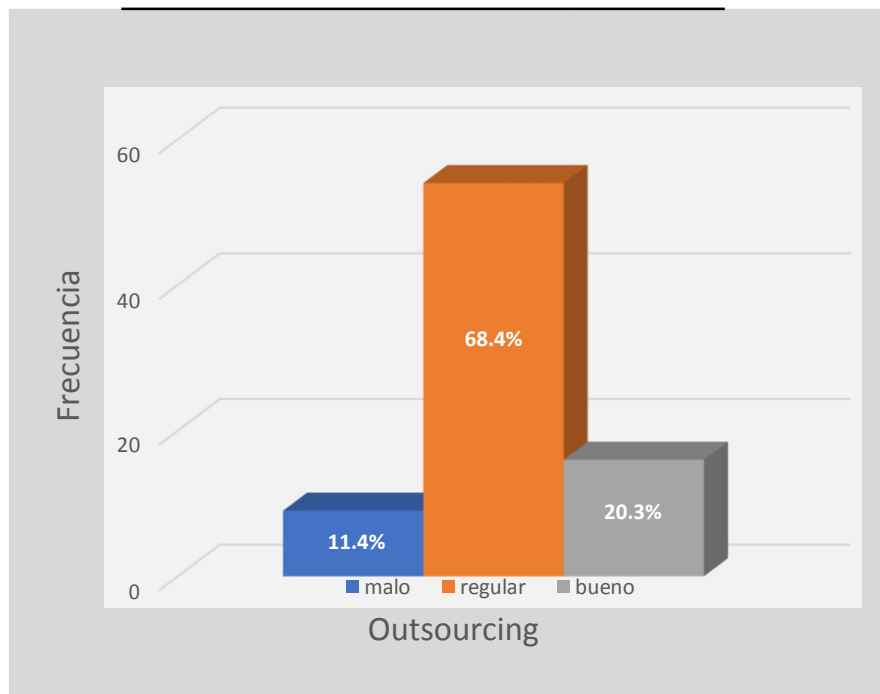


Figura 3. Descripción de las frecuencias de los niveles de asociación estratégica

En la tabla 8, figura 3, el 20,3 % de los trabajadores de la empresa Telefónica manifestaron que la asociación estratégica en el área experiencia clientes era bueno, 68,4 % de los trabajadores indicaron que asociación estratégica es regular y un 11,4% mostraron un nivel malo. Es decir, el proveedor del servicio como socio estratégico no superó las expectativas, dado que hay un 68,4% que lo consideraba regular en el desempeño de las funciones delegadas, el nivel debería ser bueno para que pueda visualizarse en la satisfacción de los clientes de Telefónica.

Tabla 9.

Descripción de las frecuencias de asociación transformacional

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	malo	8	10.1%
	regular	51	64.6%
	bueno	20	25.3%
	Total	79	100%

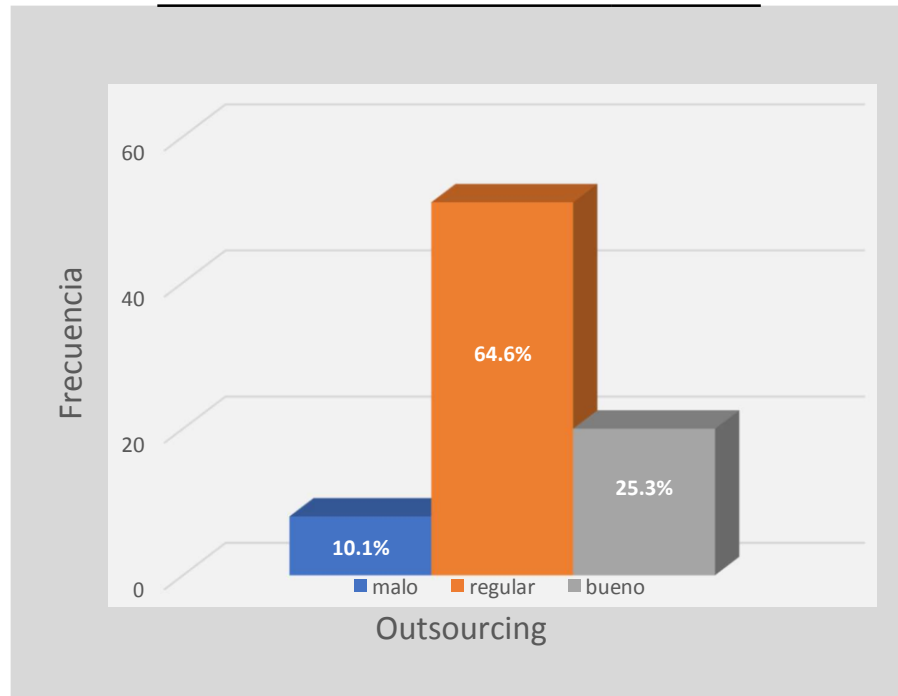


Figura 4. Descripción de las frecuencias de los niveles de asociación transformacional

En la tabla 9, figura 4, el 25.3 % de los trabajadores de la empresa Telefónica manifestaron que la asociación transformacional en el área experiencia clientes era bueno, 64.6 % de los trabajadores indicaron que asociación transformacional era regular y un 10.1% mostraron un nivel malo. Es decir, aún faltaba notar el cambio en la organización, el proveedor en este tipo de asociación debe ser un aliado para la empresa telefónica, teniendo como resultado la transformación conjunta como socio proveedor del servicio.

IV. DISCUSIÓN

En estos tiempos, la empresa Telefónica, así como otras empresas de diferentes sectores, enfrentaron problemas como, por ejemplo: lograr el incremento de sus ventas, la reducción de sus costos, la mejora de sus servicios. Lo que conllevaba a que se realicen múltiples procesos con el consecuente descuido del core business de la empresa principal. Para ello surgió la estrategia del outsourcing dentro de la compañía delegando funciones operativas a empresas tercerizadas que ayudaban conjuntamente al objetivo de la empresa. Los resultados plasmados en la presente investigación fueron llevados a cabo con la transparencia adecuada y se pudo determinar lo siguiente:

De acuerdo al objetivo general de la investigación, el 78.5% de los trabajadores de Telefónica del Perú de la sede Miraflores, 2018, indicaron que el outsourcing es regular, y el 13,9% de los trabajadores de Telefónica, manifestaron que el outsourcing dentro de la empresa era mala. A diferencia de la tesis realizada por Beteta y Campos (2017), donde manifestaron que los profesionales encuestados indicaban que el 60% consideraba estar muy de acuerdo con el outsourcing, pues le permitía a su empresa ser más competitiva y poder mantenerse en el mercado nacional, el 30% estuvo de acuerdo, mientras que el 10% opinó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Del análisis realizado, los trabajadores de Telefónica manifestaron que aún falta concretar algunos puntos para llegar al objetivo requerido, ya que según la encuesta realizada aún no se sienten satisfechos en su mayoría sobre el outsourcing, sin embargo los tesisistas mencionados indicaban que la implementación del outsourcing en sus procesos productivos les ha permitido aumentar sus ventas, mejorar sus procesos y dar mayor valor agregado a sus productos, además de acceder a nuevas tecnologías, siendo estos factores lo que conllevan a la mejora de la rentabilidad de estas empresas, en forma general fue eficiente y de esta manera los Pymes lograron mantenerse competitivos en el mercado. Según Hidalgo *et al.* (2013), señala que la evolución del outsourcing sigue vigente en las empresas, y han empezado a tercerizar sus procesos de negocios completos considerando mucho el capital humano y la tecnología moderna lo que se denomina actualmente BPO Business Process Outsourcing. En los últimos años, los mercados fueron evolucionando hacia un entorno más competitivo, en el que las empresas optaron por delegar determinados procesos a un proveedor especializado, que les permitiera concentrarse en su actividad principal. Esta estrategia, llamada outsourcing, es una herramienta que ha permitido a Telefónica y a otras empresas contratar al mejor proveedor externo para la ejecución de sus

actividades operativas, consultorías, etc.; por lo cual Telefónica con el objetivo de continuar con los estándares de calidad, está considerando la contratación estable de empresas con prestación de servicios para la atención de sus clientes.

En el primer objetivo específico, se determinó que el 65,8% de los trabajadores de la empresa Telefónica manifestaban que la asociación táctica, aportaba en la reducción de costos en el área de experiencia clientes empresas de manera regular. Asimismo, se verificaba una semejanza con la tesis de Huarcaya y Cornejo (2015) quienes concluyeron que el 44% de los miembros de la asociación de pequeños y medianos empresarios artesanales del distrito de Huancavelica, redujeron los costos en su empresa, siendo un nivel regular en su análisis. Asimismo, en ambos casos la eficiencia de reducción de costos estuvo siendo considerado para la mejora en las PYMES (pequeña y mediana empresa) artesanales y para Telefónica, sin embargo, aún no llegaban a alcanzar los objetivos requeridos. Para considerar una reducción de costos en las empresas, la manera más óptima fue innovando un sistema que permita mejorar los procesos, la cual no solo permitió una reducción de costos, sino también gestionarlos, supervisar los procesos de desarrollo, la producción y la venta de productos de buena calidad, al tiempo que se trataba de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos. Todo lo afirmado tiene relación con lo definido por Hidalgo *et al.* (2013), afirmando que la asociación táctica tiene como principal interés la reducción de costos, normalmente a corto plazo. A causa de la globalización en los mercados, la competencia sobre las empresas para ser más eficientes y disponer del mejor servicio / producto del mercado es mucho mayor, y requería concentrarse en los recursos de la actividad principal del negocio, por ello el outsourcing ofrecía una adecuada solución como herramienta para la reducción de costos y aumento de la eficiencia operativa. La externalización de actividades no principales a un tercero, con niveles asegurados de calidad y un rendimiento a menor costo, fue una de las mejores opciones para la mejora y buena imagen de la empresa que en este caso lo debe considerar Telefónica.

En segundo objetivo específico, se concluyó que el 68,4% de los colaboradores de la empresa Telefónica del Perú de la sede de Miraflores, indicaban que la asociación estratégica, considerada en externalizar actividades que pudieron ser esenciales para la empresa, en un tiempo determinado o largo plazo, es regular, para el área de experiencia clientes de empresas. Se verificó coincidencias con el trabajo realizado por Mamani (2016), quien concluyó que el 19,3% de los encuestados, todos ellos trabajadores de los servicios complementarios de EsSalud de Juliaca, fue regular (medio). En ambos casos se consideraba

que con este tipo de outsourcing no existiría la manera de formar una alianza estratégica en la que se compartan riesgos y se fijara un solo objetivo para así obtener más posicionamiento en el mercado. El resultado está sustentado en Hidalgo *et al.* (2013), quien señaló que la principal diferencia con la asociación táctica con la estratégica, es que se puede externalizar actividades relevantes de la empresa pero que no sean consideradas de competencias claves a determinado o largo plazo. La tendencia de externalizar actividades estratégicas en un determinado o largo plazo, era solo el inicio de una nueva etapa dentro de la empresa, en los últimos años varias empresas han optado de tercerizar sus servicios a terceros, externalizando ciertos trabajos a proveedores que cumplan funciones específicas, permitiendo a la empresa principal generar más ingresos y optimizar sus tiempos de atención.

En tercer objetivo específico, determinó que el nivel de la asociación transformacional del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú de la sede de Miraflores es de 64,6%, dicha asociación considerada como una potente fuerza de cambio y que busca la integración de ambas empresas, es regular. Teniendo una coincidencia con el trabajo realizado por Rojas (2013), quien concluyó que el 67,2% de los encuestados a los profesionales de las empresas de telecomunicaciones de Lima fue regular (medio). En ambos trabajos se consideró que al tener una buena relación con la empresa proveedora mejorarían los procesos de negocios, teniendo en cuenta que dicha asociación, es donde se escogió el socio estratégico con lo cual debía existir una excelente relación de colaboración, transparencia, confianza y lealtad consiguiendo así los resultados exigidos por las empresas. Los resultados tienen sustento en Hidalgo *et al.* (2013), quienes afirmaron que la asociación transformacional está motivada a realizar un fuerte cambio en la empresa y en este caso los proveedores son considerados como aliados o socios estratégicos.

En resumen, podríamos decir que algunas empresas están utilizando los servicios de outsourcing por diversas razones, como facilitar el acelerado cambio de organización, lanzar nuevas estrategias y redefinir los límites de la organización, de este modo, optan por el outsourcing transformacional, que consiste en asociarse con otra empresa para alcanzar los objetivos de la empresa, lo cual Telefónica aún no consideraba para sus actividades de mayor relevancia, pero no descartaba en el futuro analizar las propuestas de diversos proveedores que podrían ser considerados como sus aliados estratégicos.

V. CONCLUSIONES

Primera: Dado que el 78,5% de los colaboradores encuestados de Telefónica del Perú 2018, manifestaron que el outsourcing que actualmente existe en la empresa es regular, y considerando que la empresa trabajaba con varios proveedores de servicios que venían desempeñándose en las diferentes funciones delegadas, concluimos que el servicio de outsourcing que se aplicaba en la empresa, no está provocando las mejoras competenciales que se esperan de dicho proceso, lo que resultaba en un proceso inverso de satisfacción y ganancias.

Segunda: En otro resultado de las encuestas aplicadas durante la investigación, obtuvimos que el 65,8% de los colaboradores de Telefónica del Perú, 2018, expresaban que el outsourcing de asociación táctica es regular. Esta perspectiva estaba enfocada a los servicios delegados como seguridad, mantenimiento de equipos, limpieza entre otros, por lo tanto, concluimos que si bien dichas funciones no tenían mayor incidencia en la operatividad del servicio que brindaba Telefónica, estas no se estaban ejecutando de manera óptima, provocando malestar en el personal que laboraba en las instalaciones de la empresa.

Tercera: Con los resultados de las encuestas se corroboró que el 68,4 % de los colaboradores encuestados de Telefónica del Perú, 2018, expresan que el outsourcing de asociación estratégica era regular. Es decir, el área de venta de equipos como principal ingreso de ganancias de Telefónica no es el más óptimo puesto que ha ocasionado pérdidas y mala imagen ante los clientes, por lo tanto, concluimos que al ser esta un área estratégica, la misma no contaba con el mejor nivel de outsourcing ni con el personal mejor calificado y experimentado en esas funciones, todo lo contrario, lo cual se vio reflejado en los resultados obtenidos.

Cuarta: En la encuesta realizada se corroboró que el 64,6 % de los colaboradores encuestados de Telefónica del Perú, 2018, expresan que el outsourcing de asociación transformacional es regular. Con estos resultados, llegamos a la conclusión que no se apreciaba que la asociación con el proveedor haya generado alguna transformación positiva para la empresa, ni que se haya brindado un impacto con resultados óptimos a los clientes, todo esto debido a los problemas generados por el proveedor y su personal deficiente.

VI. RECOMENDACIONES

Primero: Se pudo observar, que los colaboradores de Telefónica no creían que el outsourcing en general que se practicaba en la empresa, fuera el más adecuado; los directivos de Telefónica se enfocaban en su core business y dejaban de lado las otras funciones delegadas confiando en la eficiencia y responsabilidad de la empresa subcontratada; por lo que se recomendaba establecer mecanismos de control del desarrollo de los procesos con el fin de detectar las fallas más frecuentes que generaban pérdidas a Telefónica y desprestigio de la marca y de esta manera optar una solución en la que ambas empresas puedan coincidir sin afectar los intereses o ganancias de cada una.

Segundo: Se recomendaba a Telefónica identificar sus procesos y/o actividades de acuerdo a la importancia que tuvieran en el sistema de la empresa, de esta manera podrían identificar a la empresa con quien se tuviera un contrato de outsourcing estratégico y poder realizarles un monitoreo a estos proveedores con el servicio básico que se les delegó, en caso se verificara que no se obtiene los resultados deseados, se debiera informar al directorio para sugerir un cambio de empresa proveedora, por eso es importante que los contratos sean de corto plazo y que no exista un mayor vínculo con la empresa proveedora.

Tercero: Se sugirió contar con un área de auditoría de las empresas proveedoras sobre todo en los procesos de ventas de equipo, dado que los últimos resultados fueron desfavorables para Telefónica, generando pérdidas sustanciales para la empresa y afectando a los clientes corporativos. Se sugirió plantear nuevos mecanismos de atención a los clientes por lo que se estaba pensando optar por la automatización de los procesos del área experiencia clientes, dicha actividad sería realizada por un proveedor que tendría que pasar por un riguroso control de calidad del servicio que ofrece y a su vez asegurarnos que el proveedor tenga financiamiento estable y experiencia en el rubro.

Cuarto: Era importante también que Telefónica identificara entre todos su proveedores, aquel que viene desarrollando bien las funciones delegadas y así formar una asociación transformacional con dicho proveedor; es decir generarían cambios en la organización y que sean reflejados en los clientes. Se sugería que esta transformación debiera darse desde los recursos humanos, que es la base de toda

organización para el desarrollo de los objetivos institucionales; el personal de Telefónica y del proveedor son las piezas de engranaje para el buen desarrollo de las actividades que se delegarían y que resultaría en una transformación de la organización, esto dependerá mucho de la asociación que se formará y de la adaptación de la cultura de empresa.

REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2017). *Tercerización de Transporte y su efecto en la Rentabilidad de la empresa Materiales de Construcción Alca E.I.R.L.*, Trujillo, Universidad César Vallejo.
- Argües, P. (2015). *Análisis del outsourcing como estrategia de gestión empresarial*, La Coruña, Universidad de la Coruña.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* 6a Edición, Caracas, Ed. Episteme, C.A. Caracas - República.
- Barrazas A. (2007). *La consulta a expertos como estrategia para la recolección de evidencias de validez basadas en contenido*, Durango, Universidad Pedagógica de Durango.
- Beteta, C. (2017). *El Outsourcing y la Rentabilidad en las Pymes del sector textil*, Lima, Universidad Nacional del Callao.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*, Lima, Ed. San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, Distrito Federal, Ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cobo, J. (2017). *La tercerización como herramienta de gestión empresarial*, Bogotá, Universidad EAFIT
- D'Alessio, F. (2015). *Proceso estratégico - Un enfoque de gerencia*, Lima, Perú, Ed. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Duening, Thomas N. et. al.(2005). *Essentials of Business Process Outsourcing* ISBN 0-471-70987-5
- Duque, J.; Gonzáles, C. & García, M. (2014). *Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia*, Cali, Universidad Libre.
- Estrada, N. (2016). *Subcontratación de servicios de Recursos Humanos*, Guatemala, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
- Grisanti, A. (2016). Outsourcing. Herramienta útil para las organizaciones empresariales, *Visión Gerencial*, 15(1), 138-514
- Halvey, John K. et. al. *Business Process Outsourcing –Process, Strategies, and Contracts* Second Edition. Copyright 2007 by John Wiley & Sons, Inc. SBN:978-0-470-04483-4 Freelancing in America: 2017(September 2017). Edelman Intelligence.

- Hernández, R.; Fernández, C.; & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* 5a Edición, Distrito Federal, Editorial: *McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.*
- Hidalgo, A.; Lopez, V. & Granda, I. (2013). *El Outsourcing factor clave de competitividad*, Madrid, Ed. Avanza Externalización de Servicios S.A.
- Huarcaya, A., & Cornejo, J. (2015). *El Outsourcing como estrategia de negocios para mejorar la calidad de servicios en los pequeños y grandes empresarios (Pymes) Artesanales del Distrito de Huancavelica*, Huancavelica, Universidad Nacional de Huancavelica.
- Jiménez, M. (2015). La tercerización en el Perú, Informes Laborales, N° 325, (4-6)
- León, A. & Valladares, E. (2015). *Evaluación de la influencia del Outsourcing en la calidad de servicio al cliente de la Empresa Visanet*, Trujillo, Universidad Privada Antenor Orrego.
- López, A. & Morales, I. (2016). *Outsourcing en una Empresa Maquiladora de Productos Eléctricos Industriales: Estudio de Caso*, San Luis Potosí, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Luque, J. & Marín, L. y Salcedo, G. (2015). *La tercerización como estrategia organizacional*, Bolívar, Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Mamani, M (2016). *Tercerización Laboral en el bienestar del personal contratado para servicios complementarios en Essalud de la Provincia de San Román de Puno*, Puno, Universidad Nacional del Altiplano.
- Mesía, M. (2018/04/27). *Outsourcing: 86% de empresas en Perú tercerizan servicios*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/outsourcing-86-empresas-peru-tercerizan-servicios-232422>
- Moliner, H. (2004/11/14). *Análisis de outsourcing desde la gestión competitiva*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-outsourcing-gestion-competitiva/>
- Mucha, O. (2015). *Modelo de Gestión y su influencia en la calidad del servicio de la empresa de outsourcing de tecnología de información Cosapi Data S.A.* Huánuco, Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Rodríguez, M. (2010). *Métodos de investigación: Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*, 1a Edición, Distrito Federal, Editorial Pandora.

- Rojas, L. (2013). *El outsourcing contable y los costos operativos en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana*, Universidad de San Martín de Porres.
- Salazar, M. (2012). *El outsourcing como proceso de transformación organizacional*, Manizales, Universidad Nacional de Colombia.
- Shultz, M. (2008). *La influencia de los empleados y sus culturas*. En H. Mary, *Esencia de Marca*. Madrid, Ed. Empresarial.
- Terán, C. (2015). *Análisis Jurídico del contrato de Outsourcing dentro del Ámbito Empresarial*, Arequipa, Universidad Católica de Santa María.
- Velásquez, M.; Witto, R.; Farrán, Y.; & Reyes-Retana, G. (2014/07/17). *Outsourcing, una oportunidad de desarrollo y crecimiento*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/outsourcing-una-oportunidad-de-desarrollo-y-crecimiento>

ANEXOS

Instrumentos

CUESTIONARIO SOBRE VARIABLE OUTSOURCING

Estimado(a)

Mediante el presente cuestionario se está realizando un estudio a fin de determinar el nivel de outsourcing en el área experiencia clientes de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018

Le solicitamos responder con sinceridad al siguiente cuestionario, la información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos.

Leyenda	
1	Definitivamente no
2	Probablemente no
3	Dudoso
4	Probablemente si
5	Definitivamente si

OUTSOURCING						
Dimensiones	Indicadores	1	2	3	4	5
Asociaciones tácticas	Relación con el proveedor					
	1	En la asociación es importante que la relación con el proveedor sea estable para beneficio de ambas empresas.				
	2	La transacción común en las asociaciones tácticas se rige a compra-venta.				
	Competencias del proveedor					
	3	El tipo de outsourcing que contrata Telefónica debe ser para servicios de transacciones simples.				
	4	Actividades básicas de la empresa deben ser competencias del proveedor.				
	Tiempo de contrato					
	5	Telefónica debe considerar el tiempo de contratación al momento de la negociación con la empresa tercerizada.				
	6	El incumplimiento del contrato de la empresa tercerizada es motivo para dar fin a las negociaciones.				
	Generación de valor					
Asociaciones estratégicas	7	Es esta asociación es muy importante el valor agregado del outsourcing.				
	8	En esta etapa debe haber un plan de continuidad de negocio para el proveedor.				
	Involucramiento con proveedor					
	9	La empresa proveedora del servicio debe aportar a los objetivos para lograr las metas de Telefónica.				
	10	Es importante cuánta influencia tendré sobre los términos y condiciones del contrato.				
Asociaciones estratégicas	Relación con el proveedor					
	11	Este outsourcing debe ser una asociación de larga duración.				

	12	El proveedor tiene mayores alcances al entorno de la directiva de la empresa Telefónica.					
	Competencias del proveedor						
	13	La empresa tercerizada reorganiza y reasigna personal para facilitar las funciones dentro de su empresa.					
	14	Es necesario que el proveedor mantenga un backup en las funciones de los asesores, para así satisfacer las demandas de los pedidos.					
	Tiempo de contrato						
	15	Terminar la relación con el proveedor en caso de no estar satisfecho en el tiempo pactado.					
	16	Se debe medir de manera periódica los objetivos alcanzados, para mejorar las áreas afectadas.					
	Generación de valor						
	17	La empresa tercerizada está preparada a los cambios que afectan la gestión operativa.					
	18	Es importante considerar una evaluación a los asesores de la atención brindada a los clientes de Telefónica.					
	Involucramiento con proveedor						
	19	Telefónica debería indicar en sus contrataciones a terceros las implicaciones estratégicas para beneficio de ambas empresas.					
	20	El proveedor fomenta la mejora de los servicios en todas las áreas de su competencia.					
Asociaciones transformacionales	Relación con el proveedor						
	21	El trabajo conjunto con el proveedor debe generar potentes cambios para la empresa contratista.					
	22	La empresa tercerizada está preparada a los cambios que afectan a la gestión del personal, objetivos, estrategia y políticas de outsourcing.					
	Competencias del proveedor						
	23	Los directivos de la asociación toman decisiones objetivas para beneficio de la empresa.					
	24	El proveedor invierte en la mejora de los procesos para la atención de los clientes.					
	Tiempo de contrato						
	25	En el proceso de transformación queda claramente establecida las condiciones en que se deben tomar las decisiones a largo plazo.					
	26	La empresa tercerizada induce a sus colaboradores involucrarse con las metas de Telefónica a un determinado plazo.					
	Generación de valor						
	27	Se establece informes y métricas para supervisar el rendimiento de la sociedad con Telefónica.					
	28	Telefónica desarrolla un plan detallado, específico para la sociedad con el proveedor y este acuerda negociar algunos aspectos.					
	Involucramiento con proveedor						
	29	La empresa tercerizada asume el riesgo como socio transformacional.					
	30	La empresa tercerizada aporta la inversión necesaria, como socio de confianza para ejecutar los proyectos de transformación.					

Validación de instrumentos.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Certificado de validez de contenido del instrumento que determinará el nivel del outsourcing como estrategia de procesos en el área experiencia clientes de Telefónica del Perú S.A.A.

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: ASOCIACIÓN TÁCTICA				
1	Es importante que la relación con el proveedor sea estable para beneficio de ambas empresas.		✓	✓	✓
2	La transacción común en las asociaciones tácticas se rige a compra-venta.	✓	✓	✓	✓
3	El tipo de outsourcing que contrata Telefónica debe ser para servicios de transacciones simples.	✓	✓	✓	✓
4	Actividades básicas de la empresa deben ser competencias del proveedor.	✓	✓	✓	✓
5	Telefónica debe considerar el tiempo de contratación al momento de la negociación con la empresa tercerizada.	✓	✓	✓	✓
6	El incumplimiento del contrato de la empresa tercerizada es motivo para dar fin a las negociaciones.	✓	✓	✓	✓
7	Es esta asociación es muy importante el valor agregado del outsourcing.	✓	✓	✓	✓
8	En esta etapa debe haber un plan de continuidad de negocio para el proveedor.	✓	✓	✓	✓
9	La empresa proveedora del servicio debe aportar a los objetivos para lograr las metas de Telefónica.	✓	✓	✓	✓
10	Es importante cuanta influencia tendrá sobre los términos y condiciones del contrato.	✓	✓	✓	✓
11	Este outsourcing debe ser una asociación de larga duración.	✓	✓	✓	✓
12	El proveedor tiene mayores alcances al entorno de la directiva de la empresa Telefónica.	✓	✓	✓	✓
13	La empresa tercerizada reorganiza y reasigna personal para facilitar las funciones dentro de su empresa.	✓	✓	✓	✓
14	Es necesario que el proveedor mantenga un backup en las funciones de los asesores, para así satisfacer las demandas de los pedidos.	✓	✓	✓	✓
15	Terminar la relación con el proveedor en caso de no estar satisfecho en el tiempo pactado.	✓	✓	✓	✓
16	Se debe medir de manera periódica los objetivos alcanzados, para mejorar las áreas afectadas.	✓	✓	✓	✓
17	La empresa tercerizada está preparada a los cambios que afectan la gestión operativa.	✓	✓	✓	✓
18	Es importante considerar una evaluación a los asesores de la atención brindada a los clientes de Telefónica.	✓	✓	✓	✓
19	Telefónica debería incluir en sus contrataciones a terceros las implicaciones estratégicas para beneficio de ambas empresas.	✓	✓	✓	✓
20	El proveedor fomenta la mejora de los servicios en todas las áreas de su competencia.	✓	✓	✓	✓
21	El trabajo conjunto con el proveedor debe generar potentes cambios para la empresa contratista.	✓	✓	✓	✓
22	La empresa tercerizada está preparada a los cambios que afectan a la gestión del personal, objetivos, estrategia y políticas de outsourcing.	✓	✓	✓	✓
23	Los directivos de la asociación toman decisiones objetivas para beneficio de la empresa.	✓	✓	✓	✓
24	El proveedor invierte en la mejora de los procesos para la atención de los clientes.	✓	✓	✓	✓
25	En el proceso de transformación queda claramente establecida las condiciones en que se deben tomar las decisiones a largo plazo.	✓	✓	✓	✓



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

26	La empresa tercerizada induce a sus colaboradores involucrarse con las metas de Telefónica a un determinado plazo.	✓	✓	✓	✓
27	Se establece informes y métricas para supervisar el rendimiento de la sociedad con Telefónica.	✓	✓	✓	✓
28	Telefónica desarrolla un plan detallado, específico para la sociedad con el proveedor y este acuerda negociar algunos aspectos.	✓	✓	✓	✓
29	La empresa tercerizada asume el riesgo como socio transformacional.	✓	✓	✓	✓
30	La empresa tercerizada aporta la inversión necesaria, como socio de confianza para ejecutar los proyectos de transformación.	✓	✓	✓	✓

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Dr. Godofredo Ila Silveira DNI: 10596867

Especialidad del validador: Administrador

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

13 de 10 del 2018

 Firma del Experto Informante.
 Especialidad



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Certificado de validez de contenido del instrumento que determinar el nivel del outsourcing como estrategia de procesos en el área experiencia clientes de Telefónica del Perú S.A.A.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		H	D	A	H	D	A	H	D	A	
DIMENSIÓN 1: ASOCIACIÓN TÁCTICA											
1	Es importante que la relación con el proveedor sea estable para beneficio de ambas empresas.			✓			✓			✓	
2	La transacción común en las asociaciones tácticas se rige a compra-venta.			✓			✓			✓	
3	El tipo de outsourcing que contrata Telefónica debe ser para servicios de transacciones simples.			✓			✓			✓	
4	Actividades básicas de la empresa deben ser competencias del proveedor.			✓			✓			✓	
5	Telefónica debe considerar el tiempo de contratación al momento de la negociación con la empresa tercerizada.			✓			✓			✓	
6	El incumplimiento del contrato de la empresa tercerizada es motivo para dar fin a las negociaciones.			✓			✓			✓	
7	Es esta asociación es muy importante el valor agregado del outsourcing.			✓			✓			✓	
8	En esta etapa debe haber un plan de continuidad de negocio para el proveedor.			✓			✓			✓	
9	La empresa proveedora del servicio debe aportar a los objetivos para lograr las metas de Telefónica.			✓			✓			✓	
10	Es importante cuánto influencia tendrá sobre los términos y condiciones del contrato.			✓			✓			✓	
11	Este outsourcing debe ser una asociación de larga duración.			✓			✓			✓	
12	El proveedor tiene mayores alcances al entorno de la directiva de la empresa Telefónica.			✓			✓			✓	
13	La empresa tercerizada reorganiza y reasigna personal para facilitar las funciones dentro de su empresa.			✓			✓			✓	
14	Es necesario que el proveedor mantenga un backup en las funciones de los asesores, para así satisfacer las demandas de los pedidos.			✓			✓			✓	
15	Terminar la relación con el proveedor en caso de no estar satisfecho en el tiempo pactado.			✓			✓			✓	
16	Se debe medir de manera periódica los objetivos alcanzados, para mejorar las áreas afectadas.			✓			✓			✓	
17	La empresa tercerizada está preparada a los cambios que afectan la gestión operativa.			✓			✓			✓	
18	Es importante considerar una evaluación a los asesores de la atención brindada a los clientes de Telefónica.			✓			✓			✓	
19	Telefónica debería indicar en sus contrataciones a terceros las implicaciones estratégicas para beneficio de ambas empresas.			✓			✓			✓	
20	El proveedor fomenta la mejora de los servicios en todas las áreas de su competencia.			✓			✓			✓	
21	El trabajo conjunto con el proveedor debe generar potentes cambios para la empresa contratista.			✓			✓			✓	
22	La empresa tercerizada está preparada a los cambios que afectan a la gestión del personal, objetivos, estrategia y políticas de outsourcing.			✓			✓			✓	
23	Los directivos de la asociación toman decisiones objetivas para beneficio de la empresa.			✓			✓			✓	
24	El proveedor invierte en la mejora de los procesos para la atención de los clientes.			✓			✓			✓	
25	En el proceso de transformación queda claramente establecidas las condiciones en que se deben tomar las decisiones a largo plazo.			✓			✓			✓	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

26	La empresa tercerizada induce a sus colaboradores involucrarse con las metas de Telefónica a un determinado plazo.			✓			✓			✓	
27	Se establece informes y métricas para supervisar el rendimiento de la sociedad con Telefónica.			✓			✓			✓	
28	Telefónica desarrolla un plan detallado, específico para la sociedad con el proveedor y este acuerda negociar algunos aspectos.			✓			✓			✓	
29	La empresa tercerizada asume el riesgo como socio transformacional.			✓			✓			✓	
30	La empresa tercerizada aporta la inversión necesaria, como socio de confianza para ejecutar los proyectos de transformación.			✓			✓			✓	

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** ☒ **Aplicable después de corregir** ☐ **No aplicable** ☐

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Dr. Mary Maibel Vázquez Z DNI: 27891559

Especialidad del validador: Metodología

13 de 10 del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Mary Maibel Vázquez Z
 Firma del Experto Informante.
 Especialidad

Título: "Outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018"												
Problema general	Objetivo general	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Nivel y rango de la variable				
¿Cuál es el nivel del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A, Miraflores, 2018?	Determinar el nivel del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A, Miraflores, 2018.	Para Hidalgo, López y Granda (2013) “el outsourcing se considera en la actualidad una técnica innovadora de gestión que permite transferir a terceros ciertos procesos complementarios que no forman parte de la actividad principal del negocio” (p. 14).	En la empresa Telefónica se vio necesaria la tercerización de un área de proceso que permita optimizar tiempos y mayor beneficio a la organización, la empresa proveedora decidió por automatizar el proceso.	Asociaciones tácticas	Relación con el proveedor	1-2	Ordinal					
					Competencias del proveedor	3-4						
				Tiempo de contrato	5-6							
				Generación de valor	7-8							
				Involucramiento con proveedor	9-10							
Problemas específicos	Objetivos específicos											
¿Cuál es el nivel de la asociación táctica del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018?	Establecer el nivel de la asociación táctica del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018.					Asociaciones estratégicas			Relación con el proveedor	11-12	Escala de Likert	Malo Regular Bueno
									Competencias del proveedor	13-14		
				Tiempo de contrato	15-16							
				Generación de valor	17-18							
				Involucramiento con proveedor	19-20							
¿Cuál es el nivel de la asociación estratégica del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018?	Identificar el nivel de la asociación estratégica del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018.			Asociaciones transformacionales	Relación con el proveedor	21-22	Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5					
					Competencias del proveedor	23-24						
					Tiempo de contrato	25-26						
					Generación de valor	27-28						
¿Cuál es el nivel de la asociación transformacional del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018?	Establecer el nivel de la asociación transformacional del outsourcing en el área experiencia clientes empresas de Telefónica del Perú S.A.A., Miraflores, 2018.				Involucramiento con proveedor	29-30						

Matriz de consistencia

Tabla de especificaciones.

Variable	Dimensiones	Peso	Indicadores	Ítems	Escala
Outsourcing	Asociaciones tácticas	30%	Relación con el proveedor	1-2	Ordinal (Escala de Likert)
			Competencias del proveedor	3-4	
			Tiempo de contrato	5-6	
			Generación de valor	7-8	
			Involucramiento con proveedor	9-10	
	Asociaciones estratégicas	40%	Relación con el proveedor	11-12	
			Competencias del proveedor	13-14	
			Tiempo de contrato	15-16	
			Generación de valor	17-18	
			Involucramiento con proveedor	19-20	
	Asociaciones transformacionales	30%	Relación con el proveedor	21-22	
			Competencias del proveedor	23-24	
			Tiempo de contrato	25-26	
			Generación de valor	27-28	
			Involucramiento con proveedor	29-30	

Detalle de confiabilidad de los ítems del instrumento

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	30

Estadísticas de total de elemento

	media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlacion total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	91,7342	220,454	,369	,847
VAR00002	91,3291	220,839	,491	,844
VAR00003	91,3291	219,326	,424	,846
VAR00004	91,2152	228,607	,277	,850
VAR00005	91,3418	221,895	,317	,849
VAR00006	91,4557	224,815	,282	,850
VAR00007	91,3797	220,880	,461	,845
VAR00008	91,0886	225,646	,345	,848
VAR00009	92,2405	220,339	,388	,847
VAR00010	92,4684	217,944	,465	,844
VAR00011	91,7342	220,454	,369	,847
VAR00012	91,3671	221,081	,485	,844
VAR00013	91,2911	219,978	,430	,845
VAR00014	91,2278	229,870	,206	,851
VAR00015	91,4430	222,301	,310	,849
VAR00016	91,4684	218,047	,453	,845
VAR00017	91,5443	222,610	,390	,847
VAR00018	91,3544	231,206	,151	,853
VAR00019	92,3671	219,517	,475	,844
VAR00020	92,4304	220,787	,421	,846
VAR00021	91,7342	220,454	,369	,847
VAR00022	91,4051	224,039	,400	,847
VAR00023	91,3671	221,440	,360	,848
VAR00024	91,1899	231,233	,173	,852
VAR00025	91,4177	225,400	,259	,851
VAR00026	91,4430	217,814	,466	,844
VAR00027	91,4177	222,580	,395	,847
VAR00028	91,1266	231,086	,160	,852
VAR00029	92,2658	217,993	,508	,843
VAR00030	92,4810	218,868	,477	,844

Base de datos de las variables

	Outsourcing																														
	Asociaciones tácticas										Asociaciones estratégicas										Asociaciones transformacionales										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	3	3	1	4	3	3	3	2	1	2	3	3	1	4	3	3	3	2	1	2	3	3	1	4	3	3	3	2	2	2	
2	5	4	5	5	4	4	3	3	1	1	5	4	5	5	4	4	3	3	3	1	5	4	5	5	3	4	3	3	2	1	
3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	1	5	4	4	5	5	5	3	3	2	1	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	
4	5	2	3	4	5	2	4	5	5	4	5	2	3	4	3	5	2	2	3	4	5	2	3	4	3	5	4	3	3	4	
5	5	4	3	4	3	4	3	4	1	1	5	4	3	4	3	4	3	4	1	1	5	4	3	4	3	4	3	4	2	1	
6	4	3	3	5	3	5	4	5	1	2	4	3	3	5	3	5	4	5	1	2	4	3	3	5	3	5	4	5	2	2	
7	4	4	5	3	3	4	2	2	3	4	4	4	5	3	3	4	2	2	3	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	
8	5	4	5	4	1	2	3	4	2	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	3	5	2	4	5	5	3	
9	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	2	5	4	4	5	5	5	1	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	
10	2	4	4	3	4	4	4	2	1	1	2	4	4	3	4	4	4	2	2	1	2	4	4	3	4	4	4	2	2	1	
11	2	5	1	3	5	4	4	4	1	1	2	5	4	5	5	4	4	3	1	1	2	5	1	4	4	5	2	3	2	1	
12	2	4	1	5	2	4	4	5	5	1	3	2	5	4	4	5	5	4	2	3	2	4	1	5	3	2	2	4	2	3	
13	3	3	2	4	3	3	4	5	1	3	3	3	2	4	3	3	4	5	1	3	3	3	2	4	3	3	4	5	1	3	
14	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	5	2	2	3	5	4	3	3	2	2	
15	2	2	5	4	4	3	3	5	3	3	2	2	5	4	4	3	3	5	3	3	2	2	5	4	4	3	3	5	3	3	
16	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	5	4	4	4	2	3	
17	4	4	5	4	2	4	5	3	2	2	4	4	5	4	2	4	5	3	2	2	4	4	5	5	2	4	5	5	2	2	
18	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	
19	4	3	2	3	5	4	3	4	2	2	4	3	2	3	5	4	3	4	2	2	4	3	2	3	5	4	3	4	2	2	
20	1	3	2	3	2	3	3	5	4	3	1	3	2	3	2	3	3	5	4	3	1	3	2	3	2	3	3	5	4	3	
21	1	3	3	3	1	1	3	4	1	1	1	3	5	4	5	5	4	4	1	1	1	3	3	3	1	1	3	4	1	1	
22	5	2	5	4	2	4	4	4	2	2	5	2	5	4	4	5	5	5	2	2	5	2	5	4	2	4	4	4	2	2	
23	3	4	2	4	4	3	2	2	4	5	3	4	2	4	4	3	2	2	4	5	3	4	2	4	4	3	2	2	4	2	
24	4	3	3	3	5	5	1	4	1	1	4	3	3	3	5	5	1	4	1	1	4	3	3	3	5	5	1	4	2	1	
25	5	3	2	3	5	4	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	2	5	3	5	3	2	3	2	4	3	2	5	1	
26	2	4	5	5	2	4	5	5	4	5	2	5	4	4	5	5	5	3	4	5	2	4	5	4	2	4	5	3	2	5	
27	4	5	4	5	5	4	4	2	1	1	4	4	5	3	5	3	4	2	1	1	4	4	5	3	5	3	4	2	1	1	
28	1	5	4	4	5	5	5	4	1	3	1	2	3	3	1	1	3	4	3	3	1	2	3	5	4	5	5	4	4	3	
29	2	4	5	5	3	2	2	4	2	3	2	4	5	5	3	2	2	4	2	3	2	4	5	5	4	4	5	5	5	3	
30	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	5	2	2	3	5	2	4	4	5	5	2
31	2	2	5	3	4	4	4	3	3	1	2	2	5	3	4	4	4	3	3	3	2	2	5	3	4	4	4	3	3	2	
32	2	3	5	4	5	5	4	4	1	1	2	3	3	3	1	1	3	4	1	1	2	3	3	3	1	1	3	4	1	1	
33	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	4	3	
34	3	4	4	4	1	1	3	4	2	3	3	4	4	4	1	1	3	4	2	3	3	4	4	4	1	1	3	4	2	3	
35	2	2	2	3	3	5	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	
36	5	4	4	3	5	2	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	4	2	2	2	5	4	4	3	4	4	4	2	2	3	
37	5	5	5	4	4	5	2	3	1	1	5	5	5	4	4	5	2	1	1	1	5	5	5	4	4	5	2	3	1	1	
38	3	3	5	4	4	3	5	4	3	1	3	3	5	4	4	3	5	4	3	2	3	3	5	4	4	3	5	4	3	4	
39	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4	4	5	2	2	4	4	4	3	4	3	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4	
40	2	3	3	3	1	1	3	4	1	1	2	3	3	3	1	1	3	4	1	1	2	3	3	3	1	1	3	4	1	1	
41	2	4	3	4	2	2	3	5	1	1	2	4	3	4	2	2	3	5	1	2	2	4	3	4	2	2	3	5	1	1	
42	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	
43	2	4	5	5	3	2	2	4	2	3	2	4	5	5	3	2	2	4	2	2	2	4	5	5	3	3	2	2	4	2	3
44	3	5	3	2	5	3	5	4	5	3	3	5	3	2	5	3	5	4	5	4	3	5	3	2	5	3	5	4	5	3	
45	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	5	2	2	3	5	4	3	3	2	2	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	
46	5	5	3	2	4	2	4	4	4	5	5	5	3	2	4	2	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	5	
47	1	3	3	3	5	4	4	4	2	2	1	3	3	1	1	3	4	2	2	3	1	3	3	5	2	4	5	5	2	2	
48	2	4	5	5	2	4	5	5	2	3	2	4	5	5	3	2	2	4	2	2	2	4	5	5	3	2	2	4	2	3	
49	5	2	4	3	4	4	2	2	4	5	5	2	4	3	4	4	2	2	4	4	5	2	4	3	4	4	2	2	4	5	
50	4	4	3	1	3	3	5	4	5	5	4	4	3	1	3	3	5	4	5	2	4	4	3	1	3	3	5	4	5	5	
51	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	5	2	2	3	5	4	3	3	2	2	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	
52	1	2	3	3	1	1	3	4	3	3	1	2	3	3	1	1	3	4	3	4	1	2	3	3	1	1	3	4	3	3	
53	1	4	5	4	1	1	3	4	2	3	1	4	5	4	1	1	3	4	2	4	1	4	5	4	1	1	3	4	2	3	
54	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	
55	2	4	4	3	4	4	4	2	2	1	2	4	4	3	4	4	4	2	2	1	2	4	4	3	4	4	4	2	2	1	
56	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	5	2	2	3	5	4	3	3	2	1	
57	3	4	5	5	3	2	2	4	2	3	3	4	5	5	3																

Autorización de la entidad donde se realizó la investigación

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

San Isidro 7 de diciembre de 2018

Señores:

Universidad Cesar Vallejo

Asunto: Autorización de la ejecución de tesis

Luego de haber revisado el proyecto de tesis titulada "OUTSOURCING EN EL ÁREA EXPERIENCIA CLIENTES EMPRESAS DE TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A., MIRAFLORES, 2018" por las Srtas. JULISSA ESTHER IBAÑEZ TOSCANO y MARÍA INÉS SIVINCHA NINASIVINCHA, vuestra empresa autoriza su ejecución dentro de nuestro establecimiento, garantizando a darles todas las facilidades para la recolección de datos y la información que fuere fundamental.

Atentamente:



Ing. Guillermo Romani Martinez
EJECUTIVO EXPERIENCIA CLIENTES
TELEFÓNICA DEL PERÚ